

Michael Stöglehner

Mitarbeitermotivation nach dem Erfahrungspunktemodell

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

Hochschule Mittweida (FH)
University of Applied Sciences



Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Laakirchen, 2011

Erstprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt

Zweitprüfer: Prof. Dr. Johannes Stelling

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am: 30.09.2011

Bibliographische Beschreibung:

Stöglehner, Michael:

Mitarbeitermotivation nach dem Erfahrungspunktemodell. – 2010 bis 2011. – 50 S.

Laakirchen, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften.

Diplomarbeit, 2011

Referat:

Ziel der Diplomarbeit ist es, ein Langzeitmotivationsmodell für Mitarbeiter in kleinen und mittleren Betrieben vorzustellen. Aufgrund des enormen wirtschaftlichen Schadens, der durch demotivierte Mitarbeiter verursacht wird, ist es in jeder Branche notwendig diesem Zustand entgegenzuwirken und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Unter Berücksichtigung umfangreicher wirtschaftlicher Statistiken sowie bekannter Motivationsmodelle wird ein neues Modell vorgestellt, welches sich aufgrund seiner flexiblen Gestaltung in fast allen Branchen einsetzen lässt. Neben der Beschreibung des Erfahrungspunktemodells soll anhand von aktuellen Daten ein Bewusstsein für diese immer wichtiger werdende Thematik geschaffen werden.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Bibliographische Beschreibung.....	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einleitung.....	1
2. Theoretische Grundlagen	3
2.1 Einordnung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre	3
2.2 Bedürfnisse nach Abraham Harold Maslow	4
2.3 2-Faktoren-Theorie nach Herzberg	5
2.4 XY Theorie nach McGregor.....	6
2.5 Prinzip eines MMORPG	7
3. Ist-Situation.....	9
3.1 Auswirkungen der Mitarbeiterunzufriedenheit auf Unternehmen und Wirt- schaft.....	9
3.2 Gründe für die Unzufriedenheit der Arbeiter.....	13
3.3 Derzeitig angewandte Motivationsinstrumente	17
4. Das Erfahrungspunktemodell.....	21
4.1 Prinzip und Aufbau des Erfahrungspunktemodells.....	21
4.2 Direkte und indirekte Datenerfassung	23
4.3 Wirkung von Motivationsinstrumenten und deren Auswahl	26
4.4 Festlegung der Erfahrungspunkte und Aufstiegsstufen.....	31
5. Das Erfahrungspunktemodell in der Praxis.....	34
5.1 Erfahrungspunktemodell versus Cafeteria-System	34
5.2 Erwartete Verbesserungen des EP-Modells im Betrieb.....	36
5.3 Probleme bei der Umsetzung aus Arbeitgebersicht	39
5.4 Probleme bei der Umsetzung aus Arbeitnehmersicht	41
6. Erfolgskontrolle	43
6.1 Messung der Motivationsveränderung	43
6.2 Auswertung und Analyse betrieblicher Kennzahlen	46
7. Zusammenfassung	49
Literaturverzeichnis	VII
Erklärung.....	IX

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Einteilung der Wissenschaften	3
Tabelle 2: Einteilung der Betriebswirtschaftslehre.....	3
Tabelle 3: Einteilung der Personalwirtschaft	3
Tabelle 4: Motivationsinstrumente.....	17
Tabelle 5: Erfolgsbeteiligungsformen.....	18
Tabelle 6: Wichtige Motivatoren aus Sicht der Mitarbeiter und Manager	19
Tabelle 7: Formen der Erfolgsbeteiligung	29
Tabelle 8: Erfahrungspunktemodelle.....	31
Tabelle 9: Punktetabelle.....	32
Tabelle 10: Erfahrungspunktemodell vs. Cafeteria-System	35
Tabelle 11: Personalaufstellung.....	36
Tabelle 12: Anfangslevel unter Berücksichtigung der Dienstjahre	41
Tabelle 13: Datenvergleich – Werkzeugverlust.....	48

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Bindung an das Unternehmen.....	11
Abbildung 2: Bindung an das Unternehmen im internationalen Vergleich.....	12
Abbildung 3: Erfolgspyramide	22
Abbildung 4: Mitarbeiterumfrage	25
Abbildung 5: Beispiel – Arbeitsbeschreibungs-Bogen.....	44

Abkürzungsverzeichnis

EP	Erfahrungspunkte
HR	Human Resources
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MMO	Abkürzung für MMORPG
MMORPG	Massively Multiplayer Online Role Playing Game
SV	Sozialversicherung
usw.	und so weiter
vs.	versus

1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema der Mitarbeitermotivation und stellt ein System vor, das es bisher in der Literatur noch nicht gibt. Es handelt sich dabei aber auch nicht um neue Erkenntnisse. Der Autor hat die positiven Aspekte mehrerer Theorien vereint und ein Modell entwickelt, welches nach den derzeitigen Erfahrungen der Wissenschaft eine langfristige Mitarbeitermotivation ermöglichen kann.

Die bearbeiteten und aufeinander aufbauenden Themenbereiche sollen Einblick in die Thematik rund um die Motivationstheorie geben und zeigen, warum es an der Zeit ist, in diesem Bereich verstärkt tätig zu werden. Diese Arbeit soll neben der Vorstellung eines neuen Motivationssystems einen

- informierenden,
- belehrenden und
- helfenden

Teil beinhalten, um ein ganzheitliches Verständnis für die Materie zu schaffen.

Informierend:

Der wirtschaftliche Schaden beläuft sich durch demotivierte und innerlich gekündigte Mitarbeiter auf Milliarden von Euro. Nicht erfassbare Daten wie Imageschädigung, Know-How-Verlust und so weiter können in Geldwerten nicht ausgedrückt werden und würden die in dieser Arbeit genannten Werte erheblich erhöhen.

Neben wirtschaftlichen Daten werden die allgemeine Theorie sowie derzeit angewandte Motivationstheorien und deren Versagen behandelt.

Belehrend:

Vor- und Nachteile sowie Auswirkungen fehlender oder falscher Motivationssysteme werden umfangreich behandelt.

Helfend:

Die Arbeit soll helfen die Motivation im Betrieb dauerhaft zu erhalten und Wettbewerbsvorteile durch Know-How-Erhalt, geringe Fluktuation, verstärkten Einsatz der Mitarbeiter, verbesserte Arbeitsabläufe und so weiter zu erzielen.

Vorrangiges Ziel der Grundüberlegung war, das Modell so einfach und flexibel wie möglich zu gestalten, damit es in möglichst vielen Branchen die Möglichkeit hat, erfolgreich umgesetzt werden zu können. Die Flexibilität stellt den größten Vorteil des Erfahrungspunktesystems dar. Das Modell kann in jedem seiner Teile individuell an die Wünsche, Bedürfnisse und verfügbaren Mittel des Betriebes angepasst werden. Aus diesem Grund stellt die vorliegende Arbeit keine fertige Finallösung für eine spezifische Branche dar, sondern ist ein Leitfaden, wie das System anzuwenden ist, wie es wirkt und was man davon erwarten kann und erhalten wird. Hauptzielgruppe sind kleine und mittlere Unternehmen, da sie mit einem Unternehmensbestand von 99 % und 75 Millionen Mitarbeitern¹ innerhalb der Europäischen Union den größten Teil darstellen und auch den größten Nachholbedarf in diesem Sektor haben.

Das Erfahrungspunktemodell wird derzeit in keinem Betrieb angewendet. Daher können die in dieser Arbeit beschriebenen Thesen nicht aufgrund empirischer Daten bewiesen werden und begründen sich auf Daten und Fakten der Literatur sowie der Meinung des Autors. Um dennoch eine Vergleichsbasis zu schaffen, wird das Modell mit dem in seiner Art und Ausprägung ähnlichen und praxiserprobten Cafeteria-System verglichen.

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Anrede verwendet. Die Arbeit richtet sich jedoch sowohl an männliche als auch weibliche Leser gleichermaßen.

¹ Vgl. EU-Kommission (2006), S. 5.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Einordnung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Allgemeine Einteilung der Wissenschaften:

Wissenschaften			
Meta-wissenschaften	Realwissenschaften		Formal-wissenschaften
	Geisteswissen-schaften	Naturwissen-schaften	
Philosophie Theologie	Rechtswissenschaften Psychologie Soziologie Volkswirtschaftslehre Betriebswirtschafts- lehre	Physik Chemie Biologie	Logik Mathematik

Tabelle 1: Einteilung der Wissenschaften

Die Betriebswirtschaftslehre ist demnach eine Geisteswissenschaft und wie folgt unterteilt:

Betriebswirtschaftslehre	
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre	Spezielle Betriebswirtschaftslehre
Führungslehre	Industriebetriebslehre
Materialwirtschaftslehre	Handelsbetriebslehre
Produktionswirtschaftslehre	Bankbetriebslehre
Marketinglehre	Versicherungsbetriebslehre
Personalwirtschaftslehre	Verkehrsbetriebslehre
Finanzwirtschaftslehre	Touristikbetriebslehre
Informationswirtschaftslehre	Handwerksbetriebslehre
Rechnungswesenlehre	Landwirtschaftsbetriebslehre
Organisationslehre	Steuerlehre
Controllinglehre	Prüfungslehre

Tabelle 2: Einteilung der Betriebswirtschaftslehre

Die in dieser Diplomarbeit behandelte Thematik der Motivationslehre ist dem Bereich der Personalwirtschaftslehre zuzuordnen.²

Personalwirtschaft	
Personalplanung	Personalführung und -motivation
Quantitative und qualitative Anpassung der Personalkapazität an die betrieblichen Anforderungen	Steigerung der Mitarbeitermotivation durch monetäre und nichtmonetäre Anreize unter Beachtung des ökonomischen Prinzips.

Tabelle 3: Einteilung der Personalwirtschaft

² Vgl. Wöhe (2008), S. 135.

2.2 Bedürfnisse nach Abraham Harold Maslow

Jeder Mensch hat Bedürfnisse, die in der Wissenschaft als eine Form des Mangels beschrieben werden und schließt alle Aktivitäten und Bestrebungen diesen Mangel zu beseitigen ein. Der Psychologe Abraham Maslow fand in einer Studie heraus, dass der Aufbau aller Bedürfnisse einer bestimmten Gesetzmäßigkeit folgt und stellte dies in Form einer Pyramide dar.

Bedürfnisebenen nach Maslow:³

1. Grundbedürfnisse: Hunger, Durst, Wohnung, Sexualität...
2. Sicherheitsbedürfnisse: Alle Aktionen dieser Stufe sind auf den Erhalt und die Sicherung der Grundbedürfnisse ausgelegt.
3. Soziale Bedürfnisse: Das Knüpfen von zwischenmenschlichen Beziehungen, die Schließung von Freundschaften und das Streben nach Zugehörigkeit bestimmen den mittleren Teil der Maslow Pyramide.
4. Wertschätzungsbedürfnisse: Das Bestreben des Menschen um Anerkennung und Bestätigung seiner bisher erreichten Leistungen.
5. Entwicklungsbedürfnisse: Hier findet eine Lösung von den Wertschätzungsbedürfnissen statt und wird durch den Wunsch nach Selbstverwirklichung substituiert.

Jede Stufe kann ebenfalls als Pyramide angesehen werden und untergliedert sich wiederum in mehrere Ebenen. Die Befriedigung des Grundbedürfnisses Hunger kann zum Beispiel mit Brot und Wasser gestillt werden, jedoch auch mit Fleisch und Gemüse.⁴ So liegt es im Bestreben des Menschen, in jeder Stufe den höchst möglichen Befriedigungsgrad zu erreichen. Ist dieses Ziel in einem adäquaten Umfang erreicht, entsteht das Bedürfnis die nächste Stufe der Pyramide zu erklimmen.

Die Theorie von Maslow wurde nie empirisch verifiziert.⁵ Die Erkenntnisse sollen für die vorliegende Arbeit auch nicht als Dogma, sondern viel mehr als Datum fungieren und zeigen, dass zwischen den Ebenen Interdependenzen vorliegen und die gezielte Förderung eines oder weniger Bereiche(s) nicht ausreicht.

³ Vgl. Heertje/Wenzel (2008), S. 12 ff.

⁴ Vgl. ebenda.

⁵ Vgl. Paul (2007), S. 392.

Aus dieser Erkenntnis lässt sich auch der Begriff „Motivation“ ableiten: Motivation ist der Wunsch etwas zu gestalten, etwas zu erreichen und zu bewirken. Dieser Wunsch ist in unterschiedlicher Ausprägung in jedem Menschen vorhanden.⁶

2.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Irving Herzberg

Frederick Irving Herzberg entwickelte 1959 mit seinen Kollegen Bernard Mausner und Barbara Snyderman die gleichnamige Theorie, welche sich auf die Erfassung und Auswertung kritischer Ereignisse stützt. Die Theorie baut auf den Erkenntnissen von Flanagan auf, der diese Methode bereits 1954 in einem Fachartikel veröffentlichte.⁷

Das Herzbergteam kam zu dem Schluss, dass zwei unterschiedliche Arten von Faktoren existieren:

- Hygienefaktoren: Sie liegen außerhalb des Einflussbereiches des Arbeiters wie zum Beispiel Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen und lösen bei Nichterfüllung Unzufriedenheit aus.
- Motivatoren: Sie beschreiben Merkmale der Arbeitstätigkeit und der Person, die sie ausführt. Beispiele sind die Arbeit an sich, Anerkennung, Verantwortung, Beförderung, persönliche Weiterentwicklung und so weiter. Motivatoren bewirken Zufriedenheit, wenn sie in der Arbeit gegeben sind.

Die Aufstellung dieser Theorie widerlegte die bis dahin vorherrschende Ansicht, dass Unzufriedenheit und Zufriedenheit einer Dimension entspringen. Diese Theorie besagt, dass die Hygienefaktoren nicht zu Zufriedenheit führen, höchstens zu Nicht-Unzufriedenheit und Motivatoren zu Zufriedenheit. Bei fehlenden Motivatoren kann die Ausprägung zu Nicht-Zufriedenheit, aber nicht zu Unzufriedenheit führen.⁸

Das Wissen und das Verständnis um die Existenz dieser beiden Faktoren ist für das Ausgestalten eines funktionierenden und wirkungsvollen Motivationsplanes von großer Bedeutung und bildet das Fundament für die vorliegende Arbeit.

⁶ Vgl. Niermeyer/Seyffert (2007), S. 14.

⁷ Vgl. Kirchler (2008), S. 104 ff.

⁸ Vgl. ebenda.

2.4 XY-Theorie nach McGregor

McGregor entwickelte die sogenannte XY-Theorie und sah in der Theorie X ein Menschenbild, das in der Praxis oft anzutreffen ist und in der Theorie Y eines, wie es seiner Meinung nach sein sollte.

Das Menschenbild der Theorie X:⁹

- Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht, ihr aus dem Weg zu gehen, wo er kann.
- Durch Arbeitsunlust gekennzeichnet muss er gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, um ihn mit Nachdruck dazu zu bewegen, das vom Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen.
- Der Durchschnittsmensch zieht es vor, an die Hand genommen zu werden, möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt verhältnismäßig wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf Sicherheit aus.

Das Menschenbild der Theorie Y:¹⁰

- Die Verausgabung durch körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten kann als ebenso natürlich gelten, wie Spiel oder Ruhe.
- Von anderen überwacht und mit Strafe bedroht werden, ist nicht das einzige Mittel jemanden zu bewegen, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen. Zugunsten von Zielen, denen er sich verpflichtet fühlt, wird sich der Mensch der Selbstdisziplin und Selbstkontrolle unterwerfen.
- Wie sehr er sich Zielen verpflichtet fühlt ist Abhängig von der Art und Ausprägung der Belohnungen, die mit dem Erreichen dieser verbunden sind.
- Der Durchschnittsmensch lernt unter geeigneten Bedingungen, Verantwortung nicht nur zu übernehmen, sondern sogar zu suchen.
- Die Anlage zu einem verhältnismäßig hohen Grad an Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe für die Lösung organisatorischer Probleme ist in der Bevölkerung weit verbreitet.

⁹ Vgl. MCGREGOR, D.: Der Mensch im Unternehmen, S 47ff.

¹⁰ Vgl. MCGREGOR, D.: Der Mensch im Unternehmen, S 61ff.

- Unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens ist das Vermögen an Verstandeskräften, über das der Durchschnittsmensch verfügt, nur zum Teil genutzt.

Die hier vorgestellten Motivationstheorien sollten nach Meinung des Autors keinesfalls isoliert voneinander betrachtet werden. Vielmehr sollte versucht werden die Theorien miteinander zu verknüpfen. So wissen wir, dass die verschiedenen Bedürfnisse aufeinander aufbauen (Maslow), zu deren Erreichung verschiedene Faktoren notwendig sind (Herzberg) und der Mensch bei gegebenen Rahmenbedingungen selbständig aktiv wird (Y-Theorie).

2.5 Prinzip eines MMORPG

MMORPG bedeutet Massively Multiplayer Online Role Playing Game. In Rollenspielen, welche ausschließlich über das Internet spielbar sind, übernimmt der Anwender die Rolle eines virtuellen Charakters. Wie nach der Geburt im wirklichen Leben steht der Charakter anfangs ungebildet, unfähig und ohne soziale Kontakte in der Spielwelt. Der Spieler hat nun die Aufgabe seinem virtuellen Protagonisten Fähigkeiten zu lernen. Dazu zählen in der Regel das Erlernen von Berufen, Kampffähigkeiten sowie das Knüpfen von Kontakten. Kontakte und Zusammenspiel sind wesentliche Faktoren dieser Spielmechanik. So ist auch in der virtuellen Welt der Weg zum Erfolg nur möglich, wenn Handel betrieben wird und der Spieler über hoch ausgebildete Fähigkeiten verfügt. In allen vergleichbaren Spielen dieses Genres beginnt das virtuelle Leben auf Stufe 1 und steigt im Laufe der Zeit weiter auf, bis die höchste Stufe erreicht wird. Um dieses Ziel zu erreichen, sind oft mehrere Wochen oder Monate Spielzeit nötig und Erfolg hat nur, wer sich in die Welt eingliedern kann. Einzelspieler haben hier nicht die Möglichkeit die höchsten Fähigkeiten zu erreichen, da viele Aufgaben oft nur im Verbund von bis zu 40 Spielern möglich sind. Wer diese Aufgaben meistert, der wird belohnt, was auch das Suchtverhalten dieser Spiele erklären dürfte. Nur wer über ausreichend gute Fähigkeiten und Ausrüstung verfügt, wird von der Gesellschaft geschätzt und zur Bewältigung weiterer Aufgaben mitgenommen.

Für gut gefüllte Kassen bei den Entwicklern dürfte auf jeden Fall gesorgt sein. Das bekannteste MMORPG aus dem Hause Blizzard Entertainment® „World of War-

craft“ zählt nach Angaben des Herstellers circa 13 Millionen zahlende Spieler, Tendenz steigend. Da den Einnahmen nur geringe Kosten gegenüberstehen, wird in diesem Wirtschaftszweig ein hoher Gewinn realisiert.

Viel interessanter als die Spielmechanik ist der Hintergrund der Langzeitmotivation dieses virtuellen Lebens, denn es gibt kein zu erreichendes Ende wie bei normalen Computerspielen. Die Spielwelt verändert sich ständig, wächst und bietet laufend neue Ziele. Doch die spielenden Menschen vor ihren Bildschirmen sehen dies als Herausforderung und nehmen diese auch immer wieder an. Viele dieser Spieler entwickeln Fähigkeiten, die man ihnen im realen Leben nie zutrauen würde. So wird aus einem verschwiegenen Bäcker am Abend ein Schlachtgruppenführer, der die Leitung von 40 Menschen übernimmt, diese koordiniert aufeinander abstimmt und ihnen sagen muss, wer was und wann zu machen hat. Bei 13 Millionen Spielern entsteht ein regelrechter Markt von Angebot und Nachfrage. Um Gewinne zu erzielen, denn auch im Spieluniversum regiert das Geld die Welt, müssen die eigenen Waren zum richtigen Preis positioniert werden. Um in dieser Welt bestehen zu können, muss der Mensch über seine Grenzen hinauswachsen, seinen Horizont erweitern und wird entdecken, dass in ihm Fähigkeiten wohnen, an die er selbst nicht geglaubt hätte.

Die hier vorliegende Diplomarbeit versucht eine Brücke zwischen dem Anreizsystem in MMO's und der realen Arbeitswelt zu schlagen und ein System vorzustellen, welches dauerhafte Mitarbeitermotivation ermöglichen kann. Der Autor ist der Ansicht, dass der Mensch vor Aufgaben gestellt werden will und es das Schönste ist, in Richtung eines Zieles hinzuarbeiten. Das Erreichen des Zieles steht dabei oft gar nicht so im Mittelpunkt, vielmehr geht es um die Aufgabe dahin zu kommen und den Weg zu bestreiten. Wie schon Paul Watzlawick sagte: „Vor Ankommen wird gewarnt.“¹¹

George Bernard Shaw formulierte es etwas tragischer: „Im Leben gibt es zwei Tragödien. Die eine ist die Nichterfüllung eines Herzenswunsches. Die andere ist seine Erfüllung.“¹²

¹¹ Vgl. Watzlawick (2002), S. 63 f.

¹² ebenda.

3. Ist-Situation

3.1 Auswirkungen der Mitarbeiterunzufriedenheit auf Unternehmen und Wirtschaft

Bei der kostenseitigen Betrachtung in Bezug auf unzufriedene Mitarbeiter stellt man sehr schnell fest, dass zahlreiche Faktoren in die Rechnung einfließen, die oft in einer ersten Grobabschätzung nicht so stark gewichtet oder bemerkt werden. Faktoren, die sich gegenseitig enorm verstärken und eine Kettenreaktion auslösen können. Denn unzufriedene Mitarbeiter:¹³

- verursachen dem Unternehmen Lohn- und Lohnnebenkosten.
- sind verantwortlich für die sinkende Leistungsfähigkeit und Produktivität der Unternehmen.
- tragen nur einen geringen Teil zum Unternehmenserfolg bei.
- verschlechtern häufig das Betriebsklima und dadurch auch die Leistung der zufriedenen Mitarbeiter.
- arbeiten nicht innovativ.
- verursachen einen Wissensabfluss im Unternehmen bei hohen Fluktuationsraten.
- schaden dem Unternehmen durch schlechte Propaganda. Durch den Einsatz moderner Kommunikationsmittel (z.B. Internet) setzt sich die auch im überregionalen wie internationalen Bereich fort.
- verursachen Einschulungskosten und Mitarbeiterblockierung, denn nach ihrem Austritt müssen die Nachfolger von erfahrenen Kollegen ausgebildet und angelernet werden.

Diese Liste stellt natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit und kann noch um mehrere Punkte erweitert werden. Sie soll jedoch verdeutlichen, welchen Einfluss unzufriedene Mitarbeiter am Unternehmenserfolg haben und dass eine genaue Betrachtung im jeweiligen Betrieb unbedingt erfolgen sollte. Es erscheint wenig sinnvoll und zielführend sich über Betriebskennzahlen und Verbesserungen den

¹³ Vgl. Voegelé (1999), S. 162 ff.

Kopf zu zerbrechen, solange „die Leichen im Keller“, die für diese Zahlen verantwortlich sind, nicht zu einer besseren Leistung motiviert oder freigesetzt werden.

In den Vereinigten Staaten ist der sehr makabere, doch auch treffende Begriff „warm bodies“ für unzufriedene Mitarbeiter gebräuchlich und definiert die Arbeiter als „Leichen“ am Arbeitsplatz.

Betrachtet man die Ergebnisse diverser Umfragen, stellt sich sehr schnell ein erschreckendes und ernüchterndes Bild ein. Laut einer Erhebung des Markt- und Sozialforschungsinstitutes IFAK, welche jedes Jahr unter der Bezeichnung „Arbeitsklima-Barometer“ durchgeführt wird, wurden 2009 folgende Ergebnisse für das Jahr 2008 ermittelt:¹⁴

- Nur 12 Prozent der deutschen Arbeiter fühlen sich ihrem Dienstgeber gegenüber verpflichtet und erledigen ihre Aufgaben motiviert und mit Sorgfalt (2007 waren es noch 15 %).
- 64 % der Arbeitnehmer spulen am Arbeitsplatz ein Pflichtprogramm ab und beschränken sich auf Dienst nach Vorschrift (2007: 63 %).
- Erschreckende 24 % haben innerlich bereits gekündigt und „erfreuen“ ihre Dienstgeber nur noch mit ihrer Anwesenheit (2007: 22 %).
- Jeder siebte Beschäftigte würde seinen Vorgesetzten kündigen, wenn er die Macht dazu hätte.

Bei genauer Betrachtung der Zahlen fällt auf, dass nicht der Mittelteil in die innere Kündigung abwandert, sondern die Spitze. Unter anderem passiert das sicherlich aus eingangs dieses Kapitels erwähnten Gründen. Denn es ist nur verständlich, dass motivierte Arbeiter, die ständig von Demotivation und Gleichgültigkeit umgeben sind, über kurz oder lang selbst den Mut verlieren.

Hochgerechnet auf einer Grundlage von 2000 befragten Arbeitnehmern ergibt sich ein gesamtdeutsches Bild von 3,8 Millionen motivierten, 20,3 Millionen mit mäßiger Motivation und Unternehmensbindung und 7,6 Millionen innerlich bereits gekündigten Berufstätigen. Alleine unter dem Aspekt der Fehltage pro

¹⁴ URL: http://www.presseportal.de/pm/28301/1187717/ifak_gmbh_co [18.02.2011].

Jahr, welche unter den motivierten Arbeitern bei 4,3 Tagen liegen, verursachen die unzufriedenen Kollegen mit durchschnittlich 10 Fehltagen ein Kostenvolumen von 22,4 Milliarden Euro.¹⁵ Die anfangs erwähnten Gründe lassen sich in keiner mathematischen Formel, weder statistisch noch wahrscheinlichkeitsbedingt darstellen. Gäbe es jedoch eine Möglichkeit, würde das Ergebnis die Kosten der Fehltage um ein Vielfaches übertreffen.

Seit dem Jahr 2001 erstellt Gallup jährlich anhand von zwölf Aussagen zum Arbeitsplatz und -umfeld den sogenannten Q12®, den Engagement-Index für Deutschland und bestätigt die oben angeführten Daten mit fast gleichen Zahlen. Für die jüngste Untersuchung, die repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland ist, wurden im September und Oktober 2009 zufällig ausgewählte Arbeitnehmer ab 18 Jahren interviewt. Die Befragten wurden basierend auf ihrem Antwortverhalten jeweils einer der drei Bindungsgruppen "hohe emotionale Bindung", "geringe emotionale Bindung" und "keine emotionale Bindung" zugeordnet.¹⁶

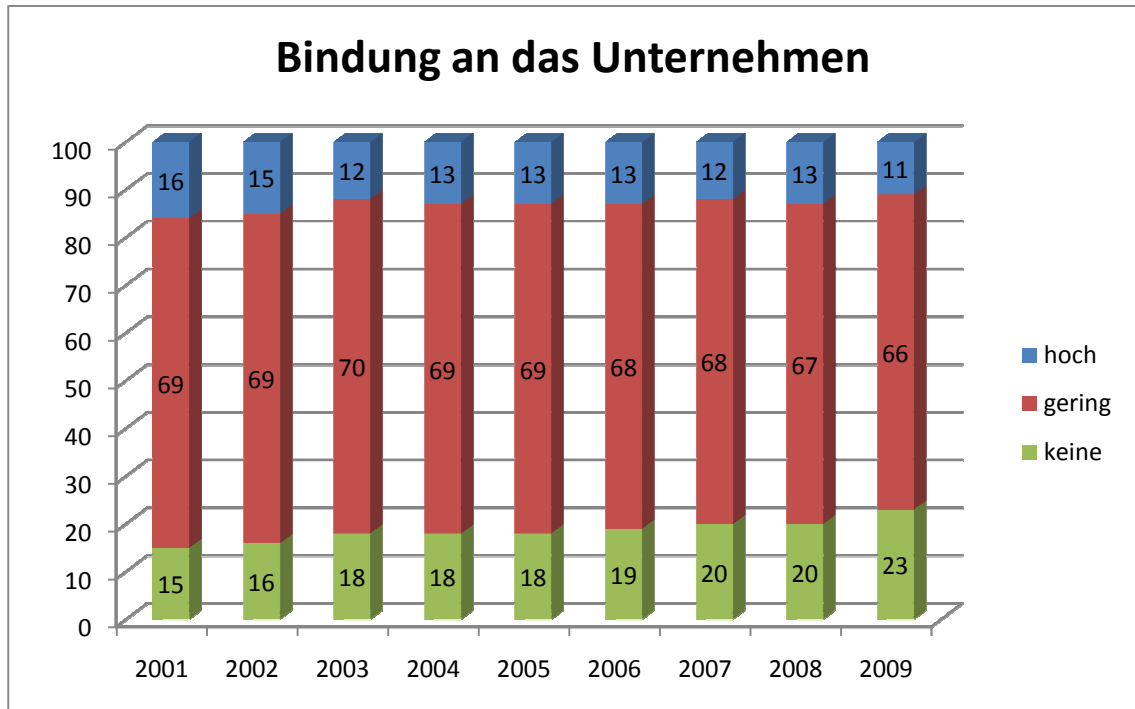


Abbildung 1: Bindung an das Unternehmen¹⁷

¹⁵ URL: http://www.presseportal.de/pm/28301/1187717/ifak_gmbh_co [18.02.2011].

¹⁶ URL: <http://eu.gallup.com/berlin/141002/gallup-engagement-index-2009-nur-prozent-der-beschaeftigten-deutschland-setzen-si.aspx> [18.02.2011].

¹⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an ebenda.

Die Q12[®] Studie im Verlauf von 2001 bis 2009 bestätigt, dass die Zahl der Arbeiter mit hoher Bindung an das Unternehmen kontinuierlich abnimmt. Der mittlere und größte Teil mit einer geringen Bindung bleibt über den Zeitverlauf nahezu konstant und unterliegt nur geringen Schwankungen. Auffällig ist die Zahl der Arbeitnehmer ohne Bindung an das Unternehmen und bestätigt die Aussage, dass die Spitze direkt in die unterste Ebene abwandert (siehe Abbildung 1).

Aufgrund der erhobenen Daten wurde in der Q12[®] Studie eine Hochrechnung bezüglich des wirtschaftlichen Schadens, der durch die nicht an das Unternehmen gebundenen Arbeiter verursacht wird, durchgeführt. Die volkswirtschaftlichen Einbußen aufgrund der Resignation der Arbeiter belaufen sich auf eine Summe zwischen 92 und 115 Milliarden Euro.¹⁸

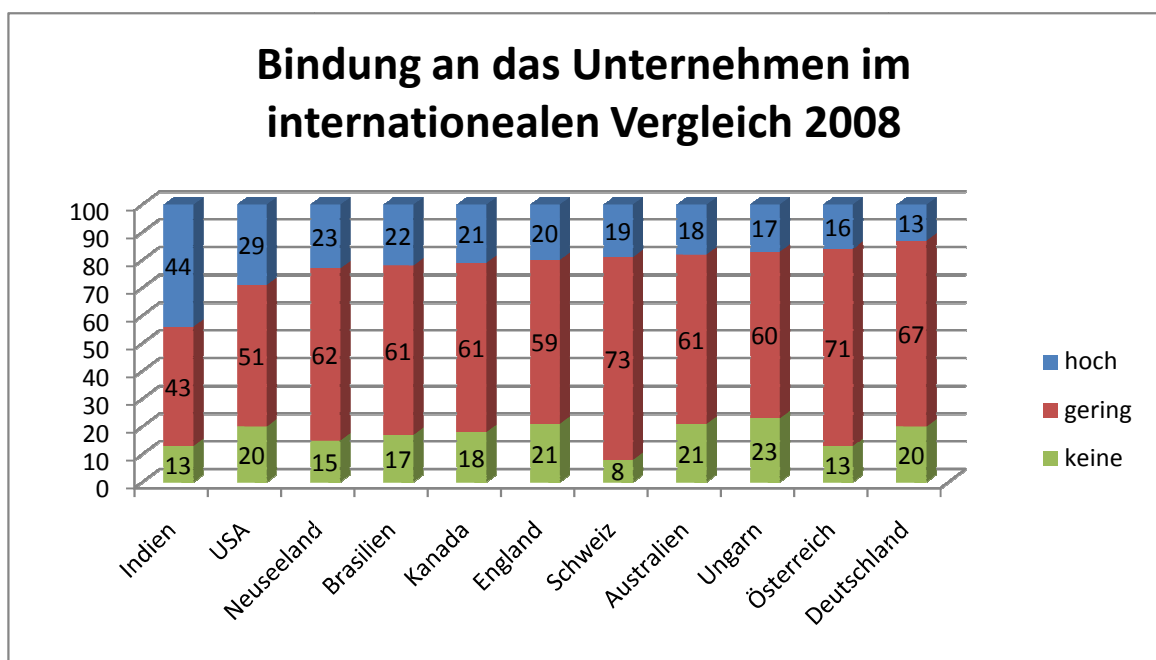


Abbildung 2: Bindung an das Unternehmen im internationalen Vergleich

Im internationalen Vergleich kommt Deutschland nicht unter die Top 10, bezogen auf die Anzahl der an das Unternehmen stark gebundenen Arbeitnehmer. Die Grafik zeigt, dass in diesem Bereich noch viel möglich ist und ein Umdenken stattfinden soll beziehungsweise muss.

¹⁸ URL: <http://eu.gallup.com/berlin/141002/gallup-engagement-index-2009-nur-prozent-der-beschaeftigten-deutschland-setzen-si.aspx> [18.02.2011].

3.2 Gründe für die Unzufriedenheit der Mitarbeiter

Die Ergebnisse des letzten Kapitels zeigen die beträchtlichen Auswirkungen demotivierter Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Unter Umständen kann es sogar passieren, dass der voreilige Schluss gezogen wird und die Verantwortung für die vorliegende Situation den Arbeitern zugeschrieben wird. Diese Schlussfolgerung wäre nicht nur übereilt sondern auch schlichtweg falsch. Für jedes Problem besteht die Möglichkeit einer adäquaten Lösung, wenn der Grund dafür bekannt ist.

Aus verschiedenen Motivationstheorien wie der Maslow Pyramide oder der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg wissen wir, dass der Mensch gewisse Bedürfnisse und Ansprüche sowie Erwartungen hat. Werden diese nicht oder nur in geringem Maße befriedigt, stellt sich ein Gefühl der Unzufriedenheit ein.

Mercer, eine der weltweit größten Unternehmensberatungsfirmen mit ca. 17.000 Mitarbeitern, führte zu diesem Thema eine Umfrage in 22 Ländern durch. Aufgrund des Umfangs dieser Erhebung ist das Ergebnis sicherlich als stark repräsentativ einzustufen.

Anhand der Datenerhebung wurden folgende Ergebnisse veröffentlicht. Was ist den Arbeitnehmern wichtig und führt zu Unzufriedenheit, wenn dies nicht oder in zu geringem Umfang gegeben ist, in der Reihenfolge des Gewichtungsgrades, bezogen auf Deutschland:¹⁹

• Kollegium	131
• Respekt	129
• Art der Arbeit	113
• Betriebliche Zusatzleistungen	110
• Bereitstellung von gutem Kundenservice	108
• Work-Life-Balance	106
• Grundgehalt	105
• Flexibles Arbeiten	92

¹⁹ URL: <http://www.mercer.de/summary.htm?siteLanguage=1000&idContent=1295580>
[21.02.2011].

• Beförderung/berufliches Weiterkommen	83
• Weiterbildung und Entwicklung	80
• langfristige Karrieremöglichkeiten	77
• variable Vergütung/Bonus	65

Ein Ergebnis, das man bei Nichtkenntnis dieser Studie sicherlich nicht erwarten würde. Werte über 100 waren den Befragten sehr wichtig, Werte um 100 waren von mittelmäßiger Bedeutung und jene unter 100 von untergeordneter Bedeutung.

Diese Umfrage gibt den Grad der Wichtigkeit der einzelnen Bereiche wieder, nicht aber deren Erfüllung.

In der Q12[®] Studie kam man zu dem Schluss, dass die für Mitarbeiterunzufriedenheit verantwortlichen Gründe hausgemacht sind. Keine Akzeptanz, die Tatsache teilweise vollkommen ignoriert zu werden und kein Lob zu erhalten sind auch in dieser Umfrage die Spitzenreiter der Probleme.²⁰

Die Ergebnisse im Detail:²¹

- 81 % der Arbeitnehmer erhalten weder Lob noch Anerkennung für gute Arbeit.
- 69 % der Beschäftigten beanstanden, dass bei der Arbeit das Interesse an ihnen als Mensch fehlt.
- 81 % der Mitarbeiter erhalten keine Förderung der individuellen Entwicklung.
- 77 % erhalten kein Feedback über persönliche Fortschritte.
- 67 % der Dienstnehmer bekleiden eine Position, die ihnen nicht in vollem Umfang liegt.
- 72 % werden in der Arbeit nicht nach ihren Meinungen und Ansichten gefragt.

Bei Analyse der Umfragen, welche am Markt sehr zahlreich vertreten sind, kommt man erschreckender Weise immer auf dasselbe Ergebnis. Die Unternehmensführung ist nicht im Stande die geringsten Wertschätzungs- und Motivationswerkzeu-

²⁰ URL: <http://eu.gallup.com/berlin/141002/gallup-engagement-index-2009-nur-prozent-der-beschaeftigten-deutschland-setzen-si.aspx> [21.02.2011].

²¹ ebenda.

ge zu ihrem Vorteil einzusetzen und bezahlt dies mit einem hohen monetären Verlust.

Es gibt eine Vielzahl von Gründen, welche die Demotivation von Menschen am Arbeitsplatz begünstigen:

Einflussfaktoren der Demotivation ²²	
Organisationsebene	<ul style="list-style-type: none"> • mangelnde Transparenz der Unternehmensstrategie und -ziele • starre und unflexible Organisationsstrukturen • keine einheitliche Führungskultur • schlechtes Betriebsklima • unbefriedigende Arbeitsbedingungen
Teamebene (insbesondere Führungsverhalten)	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Anerkennung und Unterstützung • mangelnde Informationsweitergabe • einsame oder fehlende Entscheidungen • unzureichende Mitwirkung (Einbindung in Entscheidungsfindungsprozesse) • ineffiziente Meetingkultur • Delegationsfehler in Bezug auf, mangelndes Vertrauen, Eingriffe in das Aufgabenfeld, unklare Absprachen und so weiter
Individualebene	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit, Ängstlichkeit, Depressivität • zu hohe Erwartungshaltung an die eigene Leistung und Karriere • fehlende Work-Life-Balance • intrapersonelle Rollenkonflikte (Beruf-Familie) • erlebte Einschränkungen in Autonomie und Selbstverwirklichung • Kompetenzen stimmen nicht mit dem Anforderungsgrad der Aufgabe überein. Die Folge ist eine Über- bzw. Unterforderung.

²² Vgl. Linde, Heyde (2007), S. 135.

Das Problem ist, dass viele dieser Ursachen anfangs von den Betroffenen nicht oder nur in geringem Ausmaß wahrgenommen werden und sich im Laufe der Zeit zu einem ernsthaften Problem für Betrieb und Betroffenen entwickeln.

Es gibt eine Vielzahl von Symptomen, durch deren Auftreten man auf beginnende oder bereits vorhandene Demotivation rückschließen kann.

Symptome auf Team- und Unternehmensebene:²³

- Absentismusquote durch Krankheit
- Fehler- und Ausschussstatistik
- Fluktuationsrate des Personals
- Anzahl der Verbesserungsvorschläge seitens der Arbeiter
- Beteiligung an Sonderprojekten sowie betrieblichen Veranstaltungen

Symptome auf der Individualebene:²⁴

- Der Mitarbeiter zieht sich immer mehr zurück, verhält sich ruhig oder sehr launisch beziehungsweise zynisch.
- Die Leistungserbringung ist qualitativ und quantitativ gering.
- Keine Begeisterung bezüglich der Aufgabenstellung.
- Kompetenzen werden nicht mehr ausgeschöpft.
- Keine Verbreiterung und Anreicherung der Aufgaben und Verantwortungen.
- Kein Engagement das eigene Leistungsniveau zu verbessern bzw. die Karriere voran zu treiben.
- Vermeidung von Auseinandersetzungen
- Mitarbeiter wird zum typischen Ja- oder Nein-Sager.
- Keine Flexibilität bei Veränderungen.

Jeder der Leser wird den einen oder anderen Punkt schon gelegentlich selbst bei sich bemerkt haben und dies sollte auch nicht weiter beunruhigend sein.

Es wird sich nur selten ein Mensch finden, der jeden Tag hochmotiviert ist und nie etwas auszusetzen hat. Doch werden vereinzelt oder mehrere Symptome zu einem dauernden Begleiter, wird es unumgänglich sein, Maßnahmen zu ergreifen.

²³ Vgl. Linde, Heyde (2007), S. 133 f.

²⁴ ebenda.

3.3 Derzeit angewandte Motivationsinstrumente

Den Unternehmen stehen eine Vielzahl von Motivationsinstrumenten zur Verfügung, wobei zwischen monetären und nicht-monetären Anreizen unterschieden wird.²⁵ Vor allem im Bereich der KMU wird aufgrund der leichteren Handhabung und Verrechenbarkeit fast ausschließlich auf die monetären Möglichkeiten zurückgegriffen.

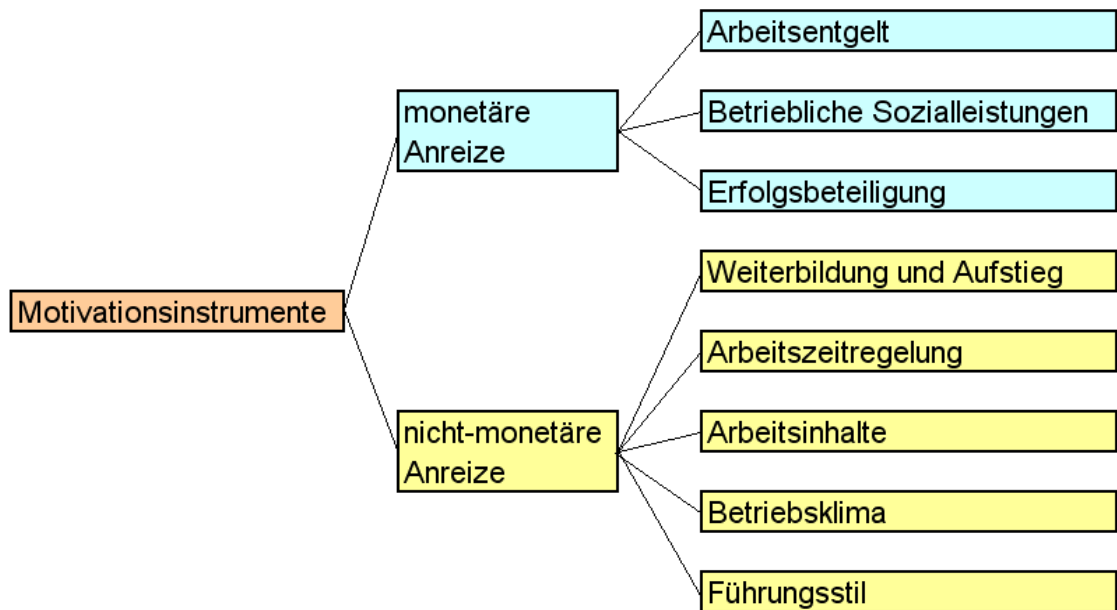


Tabelle 4: Motivationsinstrumente²⁶

- Arbeitsentgelt

Die Effizienz der Leistungserstellung ist abhängig von der Motivation des Mitarbeiters, wobei folgende Faktoren als Motivationsfaktoren die tragende Rolle übernehmen:²⁷

1. absolute Lohnhöhe
2. Lohnsatzdifferenzierung in Abhängigkeit von der verrichteten Tätigkeit

Im Bereich der Lohnsatzdifferenzierung kann es innerhalb kurzer Zeit zu Unzufriedenheit kommen, wenn die Aufteilung und Entlohnung als ungerecht empfunden wird. Auch ist man sich in der Motivationsforschung weitestgehend einig, dass ein Arbeiter nichts schneller gewöhnt und für normal hält als einen bestimmten Lohnbetrag. Die Motivationswirkung lässt hier also sehr schnell nach.

- Betriebliche Sozialleistungen²⁸

²⁵ Vgl. Wöhe (2008), S. 151 f.

²⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an ebenda.

²⁷ Vgl. ebenda.

Bei dieser Form des monetären Anreizes handelt es sich um Geld-, Dienst- oder Sozialleistungen, die über das tariflich vereinbarte Arbeitsentgelt hinausgehen wie zum Beispiel:

1. übertarifliches Weihnachts- und Urlaubsgeld
2. finanzielle Zuschüsse (Wohnen, Essen, ...)
3. Nutzung betrieblicher Einrichtungen wie Kindergarten, Bibliothek, Fitnessraum und so weiter.

Auch in dieser speziellen Form des monetären Anreizes beschränken sich die meisten KMU auf die rein finanziellen Leistungen und bewirken damit wie beim Arbeitsentgelt, dass sie sehr schnell als normal angesehen wird und ihre Motivationssteigerung verfehlen.

- Erfolgsbeteiligung

Die Erfolgsbeteiligung bildet die dritte Gruppe der monetären Anreize und kann sich aus Leistungs-, Ertrags- oder Gewinnbeteiligung zusammensetzen.²⁹

Leistungsbeteiligung	Ertragsbeteiligung	Gewinnbeteiligung
Produktionsbeteiligung	Umsatzbeteiligung	Unternehmensgewinnbeteiligung
Produktivitätsbeteiligung	Rohertragsbeteiligung	Ausschüttungsgewinnbeteiligung
Kostenersparnisbeteiligung	Nettoertragsbeteiligung	Substanzgewinnbeteiligung

Tabelle 5: Erfolgsbeteiligungsformen³⁰

Die Erfolgsbeteiligung ist sicherlich die aufwändigste Variante für Arbeitgeber und Arbeitnehmer und auch im Bereich der KMU anzutreffen. Der Autor steht dieser Variante jedoch hinsichtlich Motivationswirkung aus Praxiserfahrung kritisch gegenüber. Die Gewinnbeteiligung wird meist durch einen Höchstbetrag limitiert oder fällt in einem schlechten Wirtschaftsjahr vollends weg. Ebenso gestaltet sich die Zuteilung der vollbrachten Leistung an die jeweiligen Adressaten als sehr schwierig. Des Weiteren ist bei diesem Anreizsystem zu beachten, dass die Vergütung vorwiegend nach der Bilanzerstellung, also nur 1 Mal im Jahr stattfindet und die Motivationswirkung auch bei hohen Summen nicht 1 Jahr aufrecht bleibt.

²⁸ Vgl. Wöhe (2008), S. 152 f.

²⁹ Vgl. ebenda.

³⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an ebenda.

Aus der Motivationstheorie von Herzberg wissen wir, dass der Lohn ein Hygienefaktor ist und somit überhaupt nicht als Motivator fungieren kann. Die vorgenommenen Anstrengungen in Form von monetären Vergütungen seitens des Betriebes können allenfalls Nicht-Unzufriedenheit bewirken und verfehlen daher ihre angestrebte Wirkung.

Eine sehr interessante Erkenntnis gewinnt man aus einer Umfrage, in der Führungskräfte und Arbeitnehmer eine Liste von Motivatoren präferieren mussten. Die Bewertung erfolgte von 1 bis 10, wobei 1 den höchsten und 10 den niedrigsten persönlichen Wert darstellt.

Wichtige Motivatoren aus Sicht der Mitarbeiter und Manager ³¹		
	Einschätzung der Angestellten	Einschätzung der Angestellten nach Meinung der Manager
Anerkennung für geleistete Arbeit	1	8
Das Gefühl „Bescheid zu wissen“	2	10
Hilfe bei privaten Problemen	3	9
Sichere Arbeitsplätze	4	2
Hohe Gehälter/Löhne	5	1
Interessante Arbeit	6	5
Beförderung	7	3
Loyalität seitens der Vorgesetzten	8	6
Gute Arbeitsbedingungen	9	4
Disziplin	10	7

Tabelle 6 Wichtige Motivatoren aus Sicht der Mitarbeiter und Manager

Nicht überraschend ist die Reihung seitens der Angestellten, welche weitestgehend jener des Vorkapitels entspricht. Der Geldmotivator ist auch hier erst im Mittelfeld anzutreffen. Überraschend ist jedoch die Reihung seitens des Managements, welche bestätigt, dass dieses nicht über die Bedürfnisse ihrer Untergebenen informiert ist. Einzig im Punkt „interessante Arbeit“ ist man sich fast einig, alle anderen Punkte unterscheiden sich teilweise beträchtlich. Vor allem in den ersten

³¹ Vgl. Paul (2007), S. 399.

3 Punkten, welche für den Arbeitnehmer am wichtigsten sind, ist der Unterschied am größten. Ausgehend von einer solchen Einschätzung dürfte es für einen Betrieb fast unmöglich sein eine funktionierende und wirkungsvolle Motivationsstrategie umzusetzen.

Die vom Autor getroffene Aussage bezüglich der Unwissenheit des Managements wird von der Studie „Engagement matters“ der HR-Managementberatung Hay Group bestätigt. In der genannten Umfrage wurden 3.000 Manager der unteren und mittleren Führungsebene sowie 300 Top Manager befragt. Obwohl 87 % der Führungskräfte über die Wirkung und Notwendigkeit der Mitarbeitermotivation Kenntnis haben, steht das Thema bei 70 % der Unternehmen nicht auf der Agenda.³²

Vor allem in der jüngsten Wirtschaftskrise wurden seitens des Managements viele Fehler gemacht. Wie bereits angegeben, sind für die Mitarbeiter die Anerkennung für geleistete Arbeit, das Gefühl informiert zu sein und ein sicherer Arbeitsplatz von größter Bedeutung. Im Verlauf dieser wirtschaftlichen Krise, die beinahe alle Branchen betroffen hat, wurden diese Punkte wichtiger denn je. Viele Unternehmen haben in dieser schweren Zeit Entscheidungen im Hinblick auf, strategische Ziele, Standortschließungen, Einführung von Kurzarbeit, Personalfreisetzung und so weiter bis kurz vor Eintritt derselben für sich behalten. Diese Vorgehensweise seitens der Entscheidungsträger führte zu einer verstärkten demotivierenden Wirkung und Existenzangst bei den Dienstnehmern. Anders als man in solchen Zeiten vermuten würde, tendiert der Mensch nicht zu Höchstleistungen, um seinen Arbeitsplatz zu sichern. Die Angst seinen Arbeitsplatz zu verlieren, führte dazu, dass viele Arbeiter resignierten oder sich nach einer neuen Stelle umsahen, getreu dem Motto das Schiff zu verlassen, bevor es sinkt. Der Know-How-Verlust sowie die Enttäuschung der Mitarbeiter, wie in dieser Zeit mit ihnen verfahren wurde, hat sicherlich eine weitreichende nachhaltige Wirkung und wird sich auch in Zukunft noch negativ auswirken. Die 80 %ige Erkenntnis des Managements, dass Mitarbeitermotivation eine entscheidende Bedeutung hat, ist ein sehr guter Anfang. Dem müssen aber jetzt Taten folgen.

³² URL: <http://www.haufe.de/personal/newsDetails?newsID=1293529995.99> [23.02.2011].

4. Das Erfahrungspunktemodell

4.1 Prinzip und Aufbau des Erfahrungspunktemodells

Mit dispositionellen Faktoren der Motivation will man in der Wissenschaft erklären, warum manche Menschen über verschiedene Situationen hinweg ein bestimmtes motiviertes Verhalten zeigen, andere jedoch nicht. Motivation wird somit (neben auslösenden Anreizen) auch auf stabile, in der Persönlichkeit des Individuums verankerte Eigenschaften zurückgeführt, die sie von anderen Menschen unterscheiden.³³

Die eigentliche Aussage dieser sehr wissenschaftlichen Beschreibung kann mit einfachen Worten so ausgedrückt werden: Was für den einen Menschen motivierend ist, gilt zwangsläufig nicht für die Allgemeinheit. Individualität ist der Schlüssel zum Erfolg.

Dies stellt auch das Grundprinzip des hier vorgestellten Motivationsmodelles dar. Der Mitarbeiter beginnt seine Tätigkeit im Unternehmen auf Level 1 und kann sich im Laufe der Zeit durch die Erfüllung spezieller Aufgaben und Pflichten Punkte verdienen. Ab einer gewissen Anzahl von Punkten steigt er in einen höheren Level auf. Auf einer langen und fordernden, aber nicht unerreichbaren Reise Richtung höchstem Level passiert er Zwischenstufen (zum Beispiel alle 10 Level).

Angelangt an einem solch markanten Punkt, hat der Mitarbeiter die Auswahl aus einem Belohnungspool, aus welchem er frei wählen kann. Um eine dauerhafte Motivation zu erreichen, ist es auch möglich Punkte wieder zu verlieren.

Die Vorteile des Systems im Überblick:

- Die Betriebsführung hat großen Spielraum bei der mit Punkten bewerteten Aufgabenliste.
- Abhängig vom zur Verfügung stehenden Kapital können die Belohnungen in den 4 Hauptebenen individuell gewählt werden.
- Anders als bei ähnlichen oder vergleichbaren Modellen (z. B. Cafeteria-System) muss der Arbeiter Leistung erbringen, um in den Genuss der Belohnung zu kommen.

³³ Vgl. Heckhausen (2010), S. 43.

- Der Mitarbeiter hat ein dauerhaftes Ziel, für das es sich lohnt Leistung zu erbringen.
- Man verdient sich Respekt bei Vorgesetzten und Kollegen.

Die allgemeinen betrieblichen Verbesserungen, die durch das Erfahrungspunktemodell ermöglicht werden, sind in Kapitel 5.2 beschrieben.

Das Erreichen eines Zieles ist ein wichtiger Gradmesser für Erfolg, Macht, Anerkennung und vor allem Selbstachtung. Andererseits ist die Nichterreichung des Zieles oder Tatenlosigkeit ein Zeichen für Dummheit, Faulheit, Verantwortungslosigkeit oder Feigheit. Anstelle eine „Politik der kleinen Schritte“ auf ein erreichbares Ziel hin festzulegen, empfiehlt es sich, das Ziel bewundernswürdig hoch zu setzen.³⁴

Erfolgspyramide des Erfahrungspunktemodells

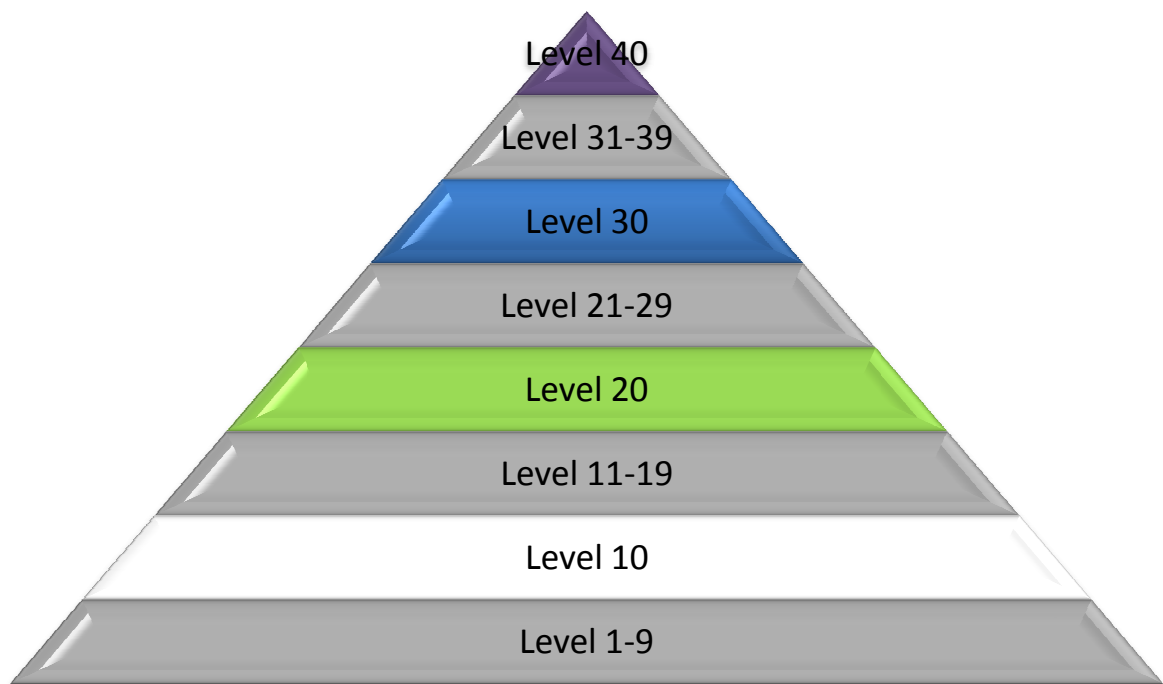


Abbildung 3 Erfolgspyramide

Der Autor beweist in der oben angeführten Grafik nicht sein Ungeschick in der Kombination von Farben, sondern hat diese bewusst ausgewählt. Die Farben weiß, grün, blau und violett stellen die Farben der Namensschilder dar, die der

³⁴ Vgl. Watzlawick (2002), S. 64 f.

Mitarbeiter bei Erreichen des bestimmten Levels erhält und somit seinen Erfolg öffentlich zeigen kann. Gleichzeitig dient es als zusätzliche Motivation für die Kollegen, um dieses Ziel auch zu erreichen.

4.2 Direkte und indirekte Datenerfassung

Wie oft werden Mitarbeiter im Unternehmen eigentlich gefragt, wie es ihnen geht und ob alles in Ordnung ist? Ausgenommen vom Jahresabschlussgespräch ist dies in der Regel eher selten der Fall. Wer mit seinen Mitarbeitern den Weg des Erfolges gehen will, kommt nicht darum herum, diese besser kennen zu lernen und zu akzeptieren, dass jeder Mensch ein einzigartiger Charakter mit individuellen Vorstellungen und Wünschen ist. Damit das vorliegende System überhaupt funktionieren kann, ist die Durchführung von direkten (persönlichen) und indirekten (allgemeinen und anonymen) Mitarbeiterbefragungen von entscheidender Bedeutung. Denn nur wenn die Basis im Unternehmen funktioniert, was bedeutet, dass der Mitarbeiter auch zufrieden mit den allgemeinen Gegebenheiten ist, erst dann wird das Belohnungssystem motivierend wirken.

Die effektivste und schnellste Methode die gewünschten Informationen zu erhalten besteht in der Durchführung einer Mitarbeiterumfrage. Folgende Fragen bieten sich zum Beispiel an:³⁵

- Was ist mir im Betrieb besonders positiv aufgefallen?
- Was ist mir im Betrieb besonders negativ aufgefallen?
- Wo würde ich mir Verbesserungen wünschen?
- Woran möchte ich an mir selber arbeiten?
- Wo benötige ich bessere oder mehr Unterstützung?
- ...

Des Weiteren empfiehlt es sich, genau jene Dinge abzufragen, die laut statistischer Auswertung die Unzufriedenheit hervorrufen:

- Werde ich gelobt?
- Passt das Kollegium zusammen?
- Habe ich das Gefühl, dass meine Arbeit gewürdigt wird?

³⁵ Vgl. Schüller (2006), S. 93f.

- Sehe ich mich als Teil der Firma?
- Wird auf meine Wünsche und Vorschläge Rücksicht genommen?
- Erreiche ich die von mir gesetzten Ziele im Betrieb?
- Werde ich für die von mir geleistete Arbeit adäquat entlohnt?
- ...

Der Fragebogen soll an dieser Stelle nicht zur Gänze aufgelistet werden, sondern zeigen, in welche Richtung zu überlegen ist. Des Weiteren werden die einzelnen Fragen von Betrieb zu Betrieb abweichen, denn ein Mitarbeiter, der 90% seiner Tätigkeit im Außendienst verbringt, wird der Frage „Passt das Kollegium zusammen?“ nicht so viel Gewicht beimessen, wie ein Mitarbeiter in der Produktion.

Zusätzlich sollte der Abschluss der Befragung auf persönliche Aspekte des Befragten abzielen:

- Welche Hobbys werden regelmäßig betrieben?
- Vereinstätigkeiten und Position im Verein?
- Kino- oder Theaterbesucher
- bevorzugte Musikrichtung und Reiseziele
- Lieblingsessen, Lieblingsfarbe und so weiter
- ...

Diese Fragen ermöglichen erst die individuelle Mitarbeitermotivation auf die wir abzielen.

Es wird empfohlen, diese Befragung in gewissen Zeitabständen zu wiederholen. Dadurch ist die Aktualität der Daten gesichert und beim Befragten entsteht ein Gefühl, dass seine Meinungen und Wünsche wirklich wahrgenommen werden.³⁶

Entgegen der vorherrschenden Meinung in der Literatur ist der Autor der Ansicht, dass die Befragung nicht anonym durchgeführt werden sollte. Gerade durch die direkte Befragung entsteht eine Bindung, die von unschätzbarem Wert ist. Natürlich muss dem Interviewten die Möglichkeit gegeben werden, auf Fragen, die er zu persönlich oder unangebracht findet, nicht antworten zu müssen. Es ist daher zu empfehlen, vor der Erhebung den Mitarbeiter darauf hinzuweisen, dass die Befragung zu seinem Wohle durchgeführt wird und das Unternehmen an der Kenntnis und Erfüllung seiner Wünsche und Bedürfnisse interessiert ist.

³⁶ Vgl. Schüller (2006), S. 93f.

Andererseits sollte nicht unerwähnt bleiben, dass Mitarbeiterbefragungen, die von externen Experten durchgeführt worden sind, aufgrund ihrer Neutralität und Anonymität in der Regel realistischer sind als die der eigenen Untersuchungen.³⁷

Nach Auswertung der Daten ist die weitere Vorgehensweise nach Prioritäten zu planen. Wurden die Fragen geschickt und gezielt aufbereitet, stehen dem Betrieb nun eine Vielzahl von Informationen zur Verfügung. Welche Änderungen sind auf allgemeiner Ebene und welche auf persönlicher Ebene durchzuführen? Anhand der persönlich ermittelten Daten kann der Auswahlpool der Belohnungen für die entsprechenden Hauptebenen der Aufstiegspyramide ergänzt werden.

Die folgende Grafik zeigt die Auswertung einer in der Praxis üblichen Mitarbeiterumfrage. Aus dieser Grafik ist für die Entscheidungsträger sehr schnell ersichtlich, in welcher Reihenfolge die Prioritätenliste zu erstellen ist.

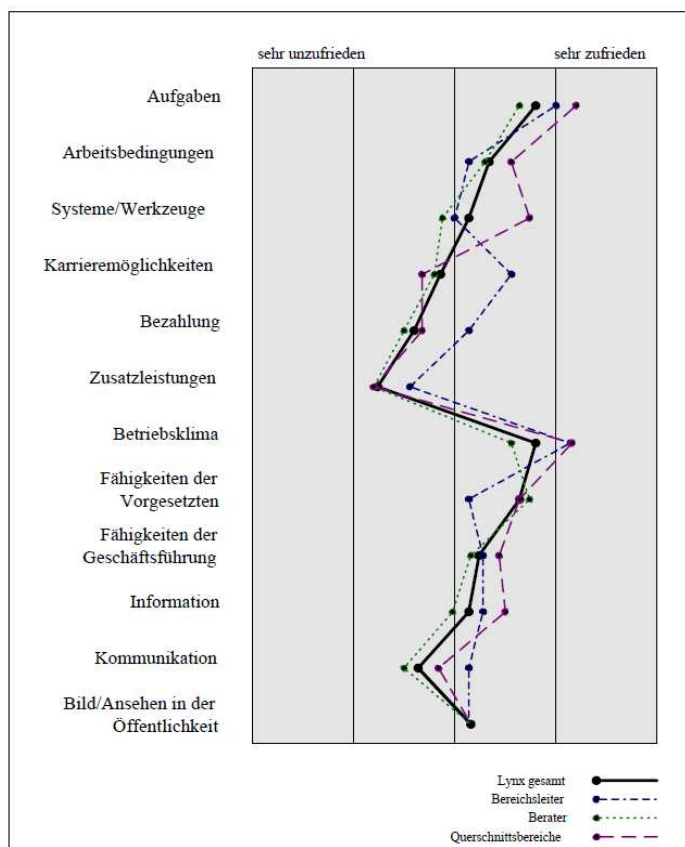


Abbildung 4 Mitarbeiterumfrage³⁸

³⁷ Vgl. Schüller (2006), S. 94.

³⁸ URL: <http://hermes.unibw-hamburg.de/werkstatt/berichte/bericht01.pdf> [26.02.2011].

4.3 Wirkung von Motivationsinstrumenten und deren Auswahl

Die in diesem Kapitel dargestellten Motivationsanreize stellen nur einen Überblick der zu realisierenden Möglichkeiten dar. Eine vollständige Auflistung ist aufgrund der unzähligen Instrumente nicht möglich. Der Autor gibt einen Überblick der laut Literatur und unserer Zeit entsprechenden und nachweislich wirkungsvollsten Motivationsinstrumente wieder. Der Vorteil und die Variationsmöglichkeiten des Erfahrungspunktemodelles ermöglichen die individuelle Auswahl und Anpassung und folgen keinem direkten Schema.

Es gibt weltweit keine Studie, die nachgewiesen hat, dass monetäre Anreizsysteme eine dauerhafte Leistungssteigerung gebracht hätten. Die Betonung liegt hier auf dem Wort dauerhaft. Kurzfristig funktionieren diese Systeme teilweise sogar sehr wirkungsvoll. Es liegt in der Natur des Menschen, ein bestimmtes Einkommen sehr schnell als natürlich und gegeben anzusehen. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig die Gestaltungsbereiche „Geld“ und „Motivation“ zu entkoppeln, getrennt zu betrachten und zu behandeln.³⁹

Bei der Wahl der geeigneten Motivationsinstrumente sollte ein moderner Betrieb heutzutage ebenfalls demografische Hintergründe mit einbeziehen. Um ein Beispiel zu nennen: Im Jahre 2008 wurden in Deutschland mehr als 190.000 Ehen geschieden. Von diesen Scheidungen waren mehr als 150.000 minderjährige Kinder mit betroffen.⁴⁰ Aufgrund dieser hohen und jährlich steigenden Scheidungsrate leben in Deutschland viele allein- oder getrennterziehende, arbeitende Elternteile. Dem zu Folge hat zum Beispiel die Einführung einer Gleitzeit im Betrieb eine motivierende und entlastende Wirkung auf diese betroffene Gruppe.⁴¹

Eine weitere Möglichkeit eines hochmotivierenden Instrumentes ist das sogenannte Sabbatical. Hierbei handelt es sich um ein Arbeitszeitmodell, dass ein Mitarbeiter ein- oder mehrmals in Anspruch nehmen kann. Das Sabbatical ermöglicht zum Beispiel, dass ein Mitarbeiter 1 Jahr von Vollzeitbeschäftigung auf Teilzeitbeschäftigung wechselt oder 1 Jahr komplett aussteigt ohne dabei seine Anstellung zu

³⁹ Vgl. Sprenger (2010), S. 273

⁴⁰ URL:

http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2009/07/PD09_251_12631,templateId=renderPrint.psm [02.03.2011].

⁴¹ Vgl. Oliver (2010), S. 27f.

verlieren. Er kann das Ausstiegjahr im Vorfeld durch Mehrarbeit aufbauen und erhält dann sogar den Normallohn weiter oder er nimmt das Freijahr ohne Entgelt in Anspruch. Dieses Auszeitjahr kann für Reisen, Familie, Bildung, Selbstverwirklichung, Flucht aus dem Alltag oder anderen persönlichen Motiven genutzt werden. Positiver Nebeneffekt dieses Systems kann zum Beispiel die Vertretungsbesetzung des Sabbaticalnehmers durch Langzeitarbeitslose sein, die durch das Arbeitsjahr eine erhöhte Chance in die Rückführung des Arbeitsmarktes haben.⁴²

Neue Formen der Arbeitsorganisation können einen erheblichen Anteil an der Motivation leisten:⁴³

- Job rotation: Regelmäßiger Tausch des Arbeitsplatzes mit Kollegen
- Job enlargement: Aufgabenerweiterung durch gleich- oder ähnlichwertige Aufgaben
- Job enrichment: Aufgabenerweiterung durch qualitativ höhere Aufgaben
- Teilautonome Arbeitsgruppen: Geschlossene Arbeitsaufgaben für kleine Gruppen, die vollständig und eigenverantwortlich gelöst werden dürfen.

Die Literatur empfiehlt an dieser Stelle, diese Formen der Arbeitsorganisation für alle Mitarbeiter gleichermaßen geltend zu machen. Der Autor ist der Meinung, dass diese Systeme nur für jene Mitarbeiter eingeführt werden sollten, die sich dafür auch gemeldet haben. Somit ist ein Motivationsanreiz gegeben und Mitarbeiter, die ihre herkömmliche Arbeitsweise schätzen, werden nicht durch Zwangsmaßnahmen demotiviert und der Umfang der Individualität bleibt erhalten.

Einen erheblichen Anteil am Motivationsgrad hat auf jeden Fall die Gestaltung des Arbeitsplatzes. Bei der Auswahl und Dekoration der Räumlichkeiten und des Arbeitsumfeldes sollten die Mitarbeiter in hohem Grade mit einbezogen werden.⁴⁴

Bei den vorgestellten Beispielen sprechen wir von sogenannten immateriellen Motivationssystemen. Ihr wesentlicher Charakter liegt darin, dass sie mit teilweise sehr geringen bis keinen Kosten eine überaus hohe und vor allem anhaltende Wirkung erzielen. Ein weiterer, wesentlicher Vorteil dieser Systeme ist, dass sie dem Einzelnen nicht aufgezwungen werden. Man kann sie in Anspruch nehmen,

⁴² Vgl. Holz/Da-Cruz (2007), S. 166f.

⁴³ Vgl. Paul (2007), S. 371.

⁴⁴ Vgl. Wöhe (2008), S. 147.

muss es nicht. Der Arbeiter hat somit das Gefühl selbst mitentscheiden zu dürfen, sieht aber andererseits auch, dass die Firma um sein Wohlbefinden bemüht ist. Es entsteht eine Bindung zum Betrieb, in der sich die Arbeiter als Teil des Ganzen sehen.

Die Auswahl der Motivationsinstrumente hängt wiederum stark vom einzelnen Unternehmen, dem verfügbaren Kapital, den Arbeitsgegebenheiten, der Unternehmensphilosophie und vielen weiteren Faktoren ab. Die Entscheidung, welche Instrumente als allgemeiner Standard in der Firma eingeführt werden und welche in den Belohnungspool als Zusatzanreiz kommen, wird jedes Unternehmen vor eine schwere Aufgabe stellen und im Laufe der Zeit Korrekturen erfahren.

Gekonnt und in der passenden Form eingesetzt, können monetäre Anreize in Kombination mit nicht-monetären Anreizen durchaus eine motivierende Wirkung besitzen. Monetäre Systeme die sich einzig auf das Arbeitsentgelt beziehen, haben, wie eingangs dieses Kapitels erwähnt, keine dauerhafte Wirkung und sind daher für diese Arbeit nicht relevant und werden auch nicht näher behandelt. Freiwillige betriebliche Sozialleistungen und Erfolgsbeteiligungen werden trotz ihres monetären Charakters im Weiteren näher beschrieben, da diese beiden Formen durchaus die Motivation steigern können.

Freiwillige betriebliche Sozialleistungen sind Geld-, Sach- oder Dienstleistungen, welche der Betrieb seinen Mitarbeitern zukommen lässt. Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Anwendung dieser Zusatzleistungen ist die Abgrenzung von

- Lohn- und Gehaltszahlungen
- der Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter und
- den gesetzlich vereinbarten Sonderleistungen (Arbeitgeberanteil zur SV, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, usw.).⁴⁵

⁴⁵ Vgl. Wöhe (2008), S. 159.

Folgende Formen freiwilliger Sozialleistungen sind möglich:⁴⁶

- übertarifliches Weihnachts- und Urlaubsgeld
- betriebliche Altersvorsorge
- finanzielle Zuschüsse für Wohnungszwecke oder Konsumgüter des täglichen Lebens
- Sonderzahlungen in Form von Gratifikationen
- kostenlose Nutzung betrieblicher Einrichtungen wie Kantine, Kindertagesstätte, Sportanlage, Bücherei und so weiter

Der Autor sieht in den oben angeführten Leistungen ein sehr großes Potential. Es ist kein Geheimnis, dass hinter diesen Prämien ökonomische Motive dominieren, dennoch empfindet es der Empfänger als soziale Dienstleistung. Wie bereits erwähnt, wird diese Wirkung nur erreicht, wenn es sich um Zusatzleistungen handelt, die vom Grundgehalt entkoppelt sind und nicht aliquot eingerechnet werden.

Erfolgsbeteiligungen sind ein häufig eingesetztes Motivationsinstrument. Unzählige Varianten sind diesem System zugrunde gelegt.

Formen der Erfolgsbeteiligung		
Leistungsbeteiligung	Ertragsbeteiligung	Gewinnbeteiligung
Produktionsbeteiligung	Umsatzbeteiligung	Unternehmensgewinnbeteiligung
Produktivitätsbeteiligung	Rohertragsbeteiligung	Betriebsgewinnbeteiligung
Kostenersparnisbeteiligung	Wertschöpfungsbeteiligung	Ausschüttungsgewinnbeteiligung
	Nettoertragsbeteiligung	Substanzgewinnbeteiligung

Tabelle 7 Formen der Erfolgsbeteiligung⁴⁷

⁴⁶ Vgl. Wöhe (2008), S. 159.

⁴⁷ Vgl. Wöhe (2008), S. 160.

All diesen Systemen liegt das Motiv zugrunde, den Mitarbeiter zur Mehrleistung anzuspornen. Auf den ersten Blick durchaus verlockend, haben viele dieser Methoden einen kurzlebigen Charakter.

Nehmen wir zur Verdeutlichung die Erfolgsbeteiligung in Form der Kostenersparnisbeteiligung. In der ersten Zeit wird sich im Falle einer Firma, die sich um das Thema Kostenersparnis wenig Gedanken gemacht hat, einiges realisieren lassen. Häufig sind diese Gewinnbeteiligungen bei „normalen“ Arbeitern nach oben hin begrenzt. Geht man also zu schnell ans Werk, zieht man nicht den vollen Nutzen daraus. Macht man es taktisch und optimiert langsam, um die volle Prämie jeden Monat zu bekommen, kostet es der Firma viel Geld. Ganz gleich für welchen Weg man sich entscheidet, er endet auf jeden Fall irgendwann. Der Zeitpunkt, an dem sich die Kosten nicht mehr oder nur mehr minimal reduzieren lassen, wird irgendwann erreicht sein. Umsätze (Steigerung zum Vorjahr), Produktivität und alle anderen Faktoren, an denen die Prämien geknüpft sind, erreichen irgendwann den Zenit. Was passiert dann oder was passiert in wirtschaftlich schlechten Zeiten, wie die jüngste Vergangenheit gezeigt hat? Dienstnehmer, die mit solchen System ihren Lebensunterhalt verdienen, hatten in dieser Krise eine schwere Last zu tragen.

Beteiligungen zum Vorteil der Mitarbeiter, welcher Art sie auch sein mögen, können nur wirksam werden, wenn ihnen ein soziales Motiv zugrunde liegt. Der ökonomische Nutzen würde von alleine folgen, aber hier ist erst einmal ein Umdenken von Nöten. Aus der Heeresführung kennen wir den Ausspruch, „Nichts schlägt so stark, wie das Herz eines Freiwilligen“. Das heißt so viel, wie dass der beste Soldat der ist, der aus freien Stücken kämpft. So ist (wäre) es auch in der heutigen Arbeitswelt, denn niemand arbeitet besser als jemand, der gut und gerecht behandelt wird und dadurch motiviert ist.

4.4 Festlegung der Erfahrungspunkte und Aufstiegsstufen

Wie in Kapitel 4 gezeigt, baut die Erfolgspyramide auf 8 Hauptebenen auf. Eine persönliche Auswahl der Vergütungen findet jeweils auf Level 10, 20, 30 und 40 statt, des Weiteren erhält der Mitarbeiter ein Namensschild, welches die Farbe seiner erbrachten Leistung repräsentiert und nach außen hin zeigt. Wertschätzungsbedürfnisse sind das Bestreben des Menschen nach Anerkennung seiner erbrachten Leistung.⁴⁸ Da dieses System allen im Betrieb tätigen Personen bekannt ist, erreicht der Mitarbeiter Wertschätzung und Anerkennung je höher er aufsteigt.

Erfahrungspunktetabelle von Level 1-40

Level	Punkte je LV	Punktebedarf	Namenschild
1-9	100		Grau
10	150	900	Weiß
11-19	200		
20	250	2850	Grün
21-29	300		
30	350	5800	Blau
31-39	800		
40	150	13350	Violett

Tabelle 8 Erfahrungspunktetabelle

Die Tabelle gibt an, wie viele Punkte man benötigt, um in eine höhere Stufe aufzusteigen. Die Punkte für den Aufstieg sind anfangs geringer als in höheren Stufen. Dies hat zum Ziel, dass sich relativ schnell ein erstes Erfolgserlebnis einstellt. Die höchsten Stufen bieten dementsprechend die hochwertigen Prämien. Die Auswahl der Stufenanzahl sowie der vergebenen Punkte kann natürlich individuell gestaltet werden. Wegen der Möglichkeit Punkte auch wieder zu verlieren, sollten die Abstände zwischen den Prämienstufen nicht zu gering gewählt werden, da ansonsten der Verwaltungsaufwand zu hoch wird. Ein zu großer Abstand kann wiederum eine demotivierende Wirkung auslösen.

⁴⁸ Vgl. Heertje/Wenzel (2008), S. 12 ff.

Die zu vergebenden Punkte sowie die jeweiligen Tätigkeiten oder Anforderungen seitens des Betriebes sind sehr stark branchenabhängig und müssen jeweils neu erstellt werden. Der Vorteil ist wiederum, dass dieses System nicht starr ist und individuell an die Ziele und Anforderungen des Betriebes angepasst werden kann. Die nachfolgende Tabelle zeigt anhand eines mittelgroßen Betriebes im Sondermaschinenbau, wie eine solche Liste aussehen könnte.

Anforderungstabelle mit Punktbewertung für Werkstättenpersonal

Anforderung an jeweils 1 Arbeitsmonat	Punkte	
	+	-
0-1 Verspätungen	15	15
Sollarbeitszeit von 8h (ausgenommen Urlaub, Arztbesuche, Zeitausgleich und Abwesenheit mit Bestätigung)	15	15
Kein Werkzeugverlust	15	15
Kein Krankenstand (ausgenommen schwere Krankheiten und Krankenhausaufenthalt)	15	0
Kein Ausschuss aufgrund von Arbeiten mit fehlerhaftem Werkzeug	15	100
Ausschuss \leq des tolerierten Vorgabewertes	15	15
Pünktlich und vollständig ausgefüllte Arbeitsberichte	15	100
Tragen der vorgeschriebenen Schutzausrüstung (Hörschutz, Schweißausrüstung, Helm, ...) Abzug (jedes Mal) bei Ermahnung diese zu tragen.	15	250
Arbeiten an aktuellen Revisionsplänen	15	2700
Bedienung nur von Geräten, bei denen eine Einschulung oder entsprechende Qualifikation vorliegt.	15	1000
Verzicht auf Rauchen am Arbeitsplatz	100	0
Verbesserungsvorschlag mit geringer positiver Auswirkung	250	0
Verbesserungsvorschlag mit mittlerer positiver Auswirkung	2000	0
Verbesserungsvorschlag mit hoher positiver Auswirkung	4000	0
Teilnahme am monatlichen Mitarbeitertreffen zum Erfahrungsaustausch und persönlichen Gespräch	50	0

Tabelle 9 Punktetabelle

Der Autor ist selbst seit Jahren im Sondermaschinenbau tätig und hat die in der Tabelle angeführten Anforderungen nicht wahllos ausgewählt. Ein Großteil der vermeidbaren Kosten fällt genau in diesen Bereichen an. Im Grunde wird vom Arbeiter nichts Unmenschliches gefordert. Alle in der Tabelle angeführten Bewertungspunkte sind eigentlich Ausgangspunkt einer ordentlich verrichteten Arbeit. Durch das Belohnungssystem soll der Arbeiter angehalten werden diese auch zu erledigen und wird dafür belohnt.

Die Datenerfassung kann zum Beispiel wie folgt durchgeführt werden:

- Verspätung und Sollarbeitszeit werden über die elektronische Arbeitszeiterfassung (Stempeluhr) ausgewertet.
- Krankenstand wird von der Personalverrechnung aufgrund der Bestätigung ebenfalls auf das Arbeitszeitenkonto gebucht.
- Werkzeugverluste müssen im Ausgabelager gemeldet werden und sind aus diesem Grund auch immer dokumentiert.
- Fehlende Arbeitsberichte sind in einer Namensliste schnell markiert, da sie ohnehin vom Werkstattleiter nachgefordert werden müssen.
- Verbesserungsvorschläge müssen von den Zuständigen bewertet und geprüft werden.
- Ausschuss wird ebenfalls in jedem Betrieb erfasst.

Wie man sieht, ist der zusätzliche Aufwand im Bereich der Datenerfassung sehr gering, da die wie oben beschriebenen Daten ohnehin in jedem Betrieb auf irgendeine Art und Weise aufgezeichnet werden, ob Bewertungssystem oder nicht.

Der teilweise gravierende Unterschied im Verhältnis Plus- zu Minuspunkten bei gewissen Anforderungen resultiert daraus, dass sie von enormer Bedeutung sind und bei Nichteinhaltung ganze Projekte gefährden können.

Die Summe der benötigten Punkte, um auf Level 40 zu kommen beträgt 13350 + 150 Puffer = 13500. Die Punkte wurden so gewählt, dass man ohne die Verbesserungsvorschläge mehrere Jahre brauchen würde, um die höchste Stufe zu erreichen. Somit wird auch die Bedeutung des Punktes „Arbeiten an aktuellen Revisionsplänen“ unterstrichen, da bei Nichteinhaltung der Erfolg beinahe eines ganzen Jahres verloren gehen kann.

5. Das Erfahrungspunktemodell in der Praxis

5.1 Erfahrungspunktemodell versus Cafeteria-System

Eine aus den USA kommende Idee, die sich auch in Deutschland wachsender Beliebtheit erfreut, ist das Cafeteria-System. Jeder Mitarbeiter erhält ein Kontingent an Punkten, mit denen er aus einer Liste von Möglichkeiten bestimmte Leistungen kaufen kann. Die Anzahl der Punkte wird meist aus der Betriebszeit, Position oder der Familiengröße errechnet. Die Liste der Belohnungen kann vom Betrieb individuell zusammengestellt werden und zum Beispiel folgende Elemente enthalten: Zusatzversicherungen, Pensionsvorsorge, Kinderbetreuung, Sportprogramme, bessere Büroausstattung, Kantinenessen, Gutscheine für Büchereien, Kinos, Theater und so weiter. Dieses System nimmt durch die Vielzahl der Möglichkeiten besonders Rücksicht auf die unterschiedlichen Ansprüche der Arbeitnehmer. Ein weiterer sehr positiver Aspekt besteht darin, dass die Auswahl nicht endgültig ist, sondern Rücksicht auf die Veränderbarkeit des Menschen nimmt. So ist bei dieser Methode vorgesehen, dass bei wechselnden Vorlieben in bestimmten Zeitabständen die Leistungen getauscht werden können.⁴⁹

In vielen Betrieben wurde das Cafeteria-System jedoch aus verschiedenen Gründen wieder abgeschafft. Die Hauptursache für das Scheitern des Cafeteria-Modells dürfte vor allem im hohen Verwaltungsaufwand liegen, da es sich gerade hier um einen aus der Unternehmensführungssicht sehr sensiblen Bereich handelt, der in den vergangenen Jahren diversen Schlankheitskuren unterlegen ist.⁵⁰

In der folgenden Tabelle soll der Unterschied zwischen dem Cafeteria System und dem Erfahrungspunktemodell verdeutlicht werden. Trotz ihres ähnlichen Charakters wird in der Gegenüberstellung deutlich, wie unterschiedlich sich die beiden Systeme zueinander verhalten und auch wirken.

⁴⁹ Vgl. Töpfer (2007), S. 925 f.

⁵⁰ URL: <http://cafeteria-system-verguetung.de/> [25.03.2011].

Erfahrungspunktemodell versus Cafeteria-System

	EP-Modell	Cafeteria-Modell
Belohnung gleich verfügbar	Nein (motivierend)	Ja (neutral)
Langzeitmotivation	Ja	Nein
Nach außen gerichtete Anerkennung für erbrachte Leistung	Ja	Nein
Individualität der Belohnungen gegeben	Ja	Ja
Antrieb zu Mehrleistung	Ja	Nein
Kostensenkung durch weniger Krankenstandstage, pünktlicher Arbeitsbeginn und so weiter	Ja	Nein
Eingriff in direkte und erhebliche Fehlerquellen möglich (Revisionspläne, Schutzausrüstung ...)	Ja	Nein
Gerechtigkeit	Ja (jeder kann alles erreichen)	Nein (Punkte von unbeeinflussbaren Faktoren abhängig)
Steuerliche Probleme	Ja	Ja
Druck auf Mitarbeiter steigt	Ja (Fehler wirken sich direkt aus)	Nein (Fehler haben keine direkte Auswirkung auf Punktekonto)
Verwaltungsaufwand	Sehr hoch	Hoch

Tabelle 10 Erfahrungspunktemodell vs. Cafeteria-System

Der Vergleich zeigt, dass auch das Erfahrungspunktemodell nicht nur Vorteile für sich verbuchen kann. In den wichtigsten und für den Erfolg verantwortlichen Faktoren dürfte es dem Modell aus den Staaten jedoch überlegen sein. Eine genaue Auswertung sowie eine empirisch begründete Antwort auf die Punkte in der obigen Tabelle ist nicht möglich, da es das Erfahrungspunktemodell in der hier vorgestellten Form in der Praxis nicht gibt. Die Wirkung sowie die getroffenen Aussagen dieses Kapitels sind ein Ergebnis subjektiver Überlegungen des Autors, basierend auf der Wirkung und Erkenntnis aktuell angewandter Modelle.

5.2 Erwartete Verbesserungen des EP-Modells im Betrieb

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Verbesserungen, die durch das Erfahrungspunktemodell realisiert werden. Auch in diesem Fall handelt es sich um empirisch nicht belegbare Daten. Die genannten Zahlenwerte (Geschäftsjahr 2009) der Ausgangsbasiswerte sind jedoch aus der Praxis und sollen ein Gefühl für das Verbesserungspotenzial bieten. Der betreffende Betrieb darf namentlich nicht genannt werden. Aus diesem Grund wurden die Zahlen leicht abgeändert um keine direkte Verbindung herzustellen.

Ausgangsbasis ist ein Betrieb des metallverarbeitenden Gewerbes in Österreich mit 48 Angestellten. Die personelle Aufgliederung sieht wie folgt aus.

Tätigkeit	Anzahl	Durchschnittslohn in Euro (Brutto inkl. Lohnnebenkosten)
Betriebsleitung	1	8.640,--
Abteilungsleiter	1	7.530,--
Techniker	4	4.620,--
Werkstattdleiter	1	3.920,--
Meister	3	2.420,--
Buchhalter	1	2.850,--
Sekretärin	3	1.680,--
Fachkräfte	13	2.730,--
Hilfskräfte	12	1.970,--
Auszubildende	7	1.050,--
Reinigungskraft	2	1.230,--
Summe Lohnkosten		122.660,--

Tabelle 11 Personalaufstellung

Ein Motivationsmodell wird in der vorliegenden Firma nicht angewendet. Die Fluktuationsrate ist, abgesehen von den leitenden Positionen, mit durchschnittlich 5 Jahren sehr hoch. Im Bereich der Hilfskräfte mit 2,5 Jahren noch höher. Auszubildende konnten die letzten 10 Jahre nach Beendigung ihrer Lehre nicht im Betrieb gehalten werden.

Verbesserungen

Einführung des EP Modells

Die Motivation steigt bei einem Großteil der Mitarbeiter, da ein Gefühl entsteht, dass sich der Betrieb für den Einzelnen interessiert und einsetzt. Der Betrieb erhält umfangreiche Informationen seiner Angestellten und Arbeiter durch die Umfragen und Mitarbeitergespräche und erste schwere Mängel werden informativ erfasst.

Verspätungen

Durchschnittlich kommen die Arbeiter 5 min. zu spät und beenden ihre Arbeit 3 min. vor dem offiziellen Arbeitsende. Dies sind in Summe, bezogen auf 47 Arbeitswochen, 90.240 min. (1.504 Arbeitsstunden) pro Jahr. Bei 89.253 Gesamtarbeitsstunden pro Jahr und Gesamtlohnkosten von € 1.717.240,-- ergibt sich hier ein Schaden von € 28.940,--.

Werkzeugverlust

Von den Arbeitern verlorenes Werkzeug sowie Werkzeugbruch aufgrund unsachgemäßer Handhabung verursachte einen wirtschaftlichen Schaden in Höhe von € 42.000,--.

Krankenstand

Die durchschnittliche krankheitsbedingte Fehlzeit betrug im betrachteten Zeitraum 8 Tage pro Mitarbeiter und Jahr. Führungskräfte werden in dieser Rechnung nicht berücksichtigt, da die Höhe ihrer Gehälter das Ergebnis verfälschen würde und ihre Krankentage sehr viel geringer ausfielen. Auffällig war, dass viele Krankheiten eine Dauer von 1-2 Tagen hatten und vorwiegend die Tage Montag und Dienstag betrafen. Bei 384 Krankheitstagen ergeben sich hier Kosten in Höhe von durchschnittlich € 44.000,--.

Arbeiten an aktuellen Revisionsplänen

Aufgrund von Arbeiten an falschen Revisionsplänen mussten 3 Großprojekte sowie mehrere kleinere Projekte im fortgeschrittenen Stadium gestoppt werden. Es entstand ein wirtschaftlicher Schaden in Höhe von € 1.200.000,--.

Fluktuation

Die Fluktuation stellt den Betrieb vor ein großes Problem. Der Know-How-Verlust sowie die Kosten für die Anlernzeit können nicht aussagefähig geschätzt werden. Es handelt sich hier jedoch um eine erhebliche Kostenstelle.

Tragen von persönlicher Schutzausrüstung

Die Ausfallzeit durch Arbeitsunfälle wurde bei den Krankenstandtagen nicht berücksichtigt. 3 Arbeitsunfälle hätten vermieden werden können, hätten die Arbeiter ihre Ausrüstung getragen. Der Schaden belief sich auf ca. € 30.000,--.

In Summe ergeben sich alleine aus den hier aufgezählten Punkten Kosten in Höhe von ca. € 1.350.000,--, wobei einige Faktoren, wie Know-How-Verlust, Fluktuation, Einarbeitungszeit, Auswirkung von Demotivation und innerer Kündigung nicht bewertet werden können.

Der Betrieb erwirtschaftete im Jahr 2009 eine Summe von € 9.500.000 bei einem Gewinn nach Abzug von Steuern und vor Tötigung der Investitionen für das Folgejahr von ca. € 1.800.000.

Geht man von einer 25%igen Verbesserung durch Einführung des Erfahrungspunktemodelles aus, würde dies einer Kostenreduktion von € 340.000,-- + den nicht einschätzbaren Betrag entsprechen. Des Weiteren wären der Anreiz (Verbesserungsvorschlag mit hoher positiver Auswirkung) sowie die Bedingungen durch die Datenerhebung gegeben, um die größte Fehlerquelle (Revisionspläne) zu eliminieren. Im Falle einer wirkungsvollen Methode zur Eliminierung dieser Schwachstelle, welche, bedingt durch den hohen Mitarbeiterwechsel und der Demotivation, bereits seit Jahren besteht, kann ein Einsparungspotential im Bereich von € 1.000.000,-- angenommen werden.

Stellt man diesen Einsparungen den Kostenblock für Aufwendungen des EP-Modells mit circa 1h Personalaufwand pro Mitarbeiter und angenommenen € 100,- für die Zusatzleistung eines Mitarbeiters gegenüber, muss man keine wirtschaftliche Studie als Beweis führen, um zu erkennen, dass der positive Nutzen überwiegt.

5.3 Probleme bei der Umsetzung aus Arbeitgebersicht

Die Einführung eines Motivationssystems stellt jeden Betrieb vor eine große Herausforderung. Auf die Vielzahl der Probleme kann aufgrund des Umfangs nicht detailliert eingegangen werden. Zur Verdeutlichung wird jedoch eine Problemzone mit einem umfangreichen Lösungsvorschlag vorgestellt.

Um das Angebot in den verschiedenen Ebenen für die individuellen Ansprüche der Mitarbeiter attraktiv zu gestalten, wird es unumgänglich sein, dass im Angebotsbündel auch monetäre und materielle Vergütungen angeboten werden, die aus gesetzlicher Sicht dem Arbeitnehmer einen Vorteil verschaffen.

Steuerliche Problematik

Im Einkommenssteuergesetz (EStG) ist dieser Sachverhalt in Kapitel 4 „Überschuss der Einnahmen über die Werbungskosten“ genau geregelt.

So lautet es im § 8 Abs. 1 des EStG ganz deutlich: *Einnahmen sind alle Güter, die in Geld oder Geldeswert bestehen und dem Steuerpflichtigen im Rahmen einer der Einkunftsarten des § 2 Abs. 1 Satz 1 Nr. 4 bis 7 zufließen*⁵¹. Diese sind somit voll steuerpflichtig. Weiters heißt es im Absatz 2, dass Sachbezüge, die nach Absatz 1 zu bewerten sind, außer Ansatz bleiben, wenn die sich ergebenden Vorteile € 44,-- nicht übersteigen.⁵²

Aus Sicht des Arbeitgebers ergeben sich hinsichtlich der steuerlichen Problematik mehrere Probleme wie:⁵³

- Rechtliche Unsicherheiten bezogen auf die Umsetzung
- Angst vor Nachzahlungen bei rechtswidriger Umsetzung
- Bedenken des Zusatzaufwandes in der Verwaltung

Lösung

Der Freibetrag von € 44,-- dürfte zumindest für die Belohnungen der Ebenen 10 und 20 ausreichen, da diese speziell für diverse Gutscheine, Mobiltelefonverträge,

⁵¹ Vgl. Wichtige Steuergesetze 2009, S. 274.

⁵² ebenda

⁵³ URL: <http://blog.valuenet.ag/steuerfreie-gehaltsbestandteile/>, [27.03.2011]

Mitgliedsbeiträge und dergleichen gedacht sind. Des Weiteren existieren noch weitere steuerfreie Gehaltsbestandteile wie zum Beispiel:⁵⁴

- Entfernungspauschale von € 0,3 je Kilometer zwischen Wohn- und Arbeitsstätte
- Restaurantchecks im Wert von € 5,93/Werktag. Dies würde zum Beispiel einen Essenszuschuss der Firma für das tägliche Mittagessen ermöglichen.
- Internetpauschale für die private Nutzung neuer Medien in Höhe von € 50,-- pro Monat ohne Nachweis einer Rechnung.
- Kindergartenzuschuss, Hortgebühren und Gebühren für die Tagesmutter.
- ...

In Summe bietet die Liste der steuerfreien Gehaltsbestandteile 22 attraktive Möglichkeiten für eine Auswahl in der Belohnungsliste der einzelnen Ebenen.

Die Möglichkeit Mitarbeitern einen Computer oder Laptop für die private Nutzung zu Hause zur Verfügung zu stellen, ist ein wirkungsvolles und hochmotivierendes Instrument. Voraussetzung für die steuerfreie Überlassung der Geräte ist, dass diese vom Betrieb „geliehen“ und nicht „geschenkt“ werden und dies schriftlich fixiert wird.⁵⁵ Eine sehr attraktive Belohnung, die zum Beispiel in Ebene 30 oder 40 ihren Platz einnehmen könnte.

Die Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter in Form von Gutscheinen für Entspannungskurse, Rückenschule oder Seminare der Raucherentwöhnung sind bis € 500,-- pro Jahr steuerfrei.⁵⁶

Aufgrund der fehlenden Fachkenntnis der Betriebe in diesem Bereich, vor allem in Kleinbetrieben, empfiehlt sich die Einbeziehung eines Steuer- oder Unternehmensberaters, um das volle Repertoire der doch sehr zahlreichen und interessanten Möglichkeiten auszunutzen und die Gefahr einer rechtswidrigen Handlung, verbunden mit Strafen und Nachzahlungen, auszuschließen.

⁵⁴ URL: <http://blog.valuenet.ag/steuerfreie-gehaltsbestandteile/>, [27.03.2011]

⁵⁵ URL: <http://www.entgeltoptimierung24.de/>, [27.03.2011]

⁵⁶ URL: <http://www.welt.de/finanzen/verbraucher/article3258186/So-holen-Sie-das-Maximum-aus-Ihrem-Gehalt.html>, [27.03.2011]

5.4 Probleme bei der Umsetzung aus Arbeitnehmersicht

Wie bereits im vorigen Kapitel erwähnt ist es auch aus Arbeitnehmersicht unmöglich alle Möglichkeiten in Betracht zu ziehen und hier zu behandeln. Aus diesem Grund wird der Autor 2 zu erwartende Problemstellungen analysieren und einen Lösungsansatz vorschlagen.

Die Einführung eines so umfangreichen Motivationssystems wird bei den Arbeitnehmern auf Gegenwehr stoßen, alleine schon aus dem Grund, da es etwas Neues ist. Wie wir wissen, sind die meisten Menschen Neuem gegenüber skeptisch eingestellt und es ist eine Neigung des Menschen in etwas Neuem sofort das Negative zu suchen.

Aus Arbeitnehmersicht wird vor allem die Fairness der Anfangsstufen eine wesentliche Rolle spielen und eine Schlüsselrolle für den Erfolg des Modells von Beginn an darstellen. Es ist verständlich, dass nicht alle Mitarbeiter bei Stufe 0 beginnen können, da langjährig dem Betrieb angehörende Mitarbeiter auf dasselbe Niveau des Kollegen eingestuft würden, der erst vor 1 Woche eingestellt wurde und dieser dann vielleicht sogar noch schneller aufsteigt. Das Ergebnis wäre von Anfang an Frust, Unzufriedenheit und geringe Wertschätzung der bisher erbrachten Leistung. Das System, das für die Motivation der Mitarbeiter gedacht ist, würde somit genau das Gegenteil bewirken.

Lösung

Es ist notwendig ein Stufenmodell oder eine Gesetzmäßigkeit einzuführen, die diesen Umstand regelt.

Dienstjahre	Anfangslevel
0-1	0
1-5	5
5-10	10
10-15	20
15-20	30
>20	35

Tabelle 12 Anfangslevel unter Berücksichtigung der Dienstjahre

Man könnte auch $\text{Dienstjahre} = \text{Anfangslevel}$ wählen oder $\text{Dienstjahre} \cdot \text{Faktor} = \text{Anfangslevel}$. Der Faktor sollte auf jeden Fall größer als Eins sein, da ansonsten die beabsichtigte Wirkung verfehlt wird. Er sollte aber auch so gewählt werden, dass kein Mitarbeiter den höchsten Level erreicht, da der höchste zu erreichende Level einen Hauptanreiz des Erfahrungspunktemodells darstellt.

Gemäß der Natur dieses Modells hat der Betrieb auch im Fall der Dienstjahreumrechnung auf die Anfangslevel die Möglichkeit, seine eigenen Vorstellungen zu verwirklichen und muss keiner starren Struktur folgen. Wichtig ist, dass die Aufteilung fair ist und von den Mitarbeitern auch so empfunden wird.

Die Einführung von Levelaufstiegstabellen, Punkten für erbrachte Leistungen, Strafpunkten bei Verfehlungen wird bei den Arbeitnehmern mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Gefühl von Stress und Angst zur Folge haben. In diesem Fall besteht erneut die Gefahr der Wirkungsumkehrung des Modells mit der Folge, dass der Mitarbeiter aus Angst vor Versagen, Fehlern oder Jobverlust demotiviert wird.

Lösung

Um diese negativen Motivationswirkungen zu vermeiden, ist es nötig, das gesamte Erfahrungspunktemodell transparent und in allen Punkten und Facetten für den Arbeitnehmer nachvollziehbar zu gestalten. Die Umsetzung dieses umfangreichen Modells erfordert viel Vorbereitungszeit, Fingerspitzengefühl und eine Zusammenarbeit mit den Mitarbeitervertretungen, sofern diese im Betrieb vorhanden sind.⁵⁷

Die Mitarbeiter sollen bei der Vorbereitung des Motivationsmodelles sehr stark in den Planungs- und Vorbereitungsprozess in Form von Vorträgen, Mitarbeiterbesprechungen und Informationsschreiben mit einbezogen werden, damit sie lange vor dessen Einführung mit diesem vertraut sind und ein Gefühl entwickeln, Teil des Entstehungsprozesses gewesen zu sein. Des Weiteren sollte den Betroffenen auch die Möglichkeit gegeben werden, eigene Vorschläge und Ideen in den Entstehungs- und Einführungsprozess einfließen zu lassen. Dies würde bereits im Vorfeld motivierend wirken und ein Gefühl der Gemeinschaft fördern.

⁵⁷ Vgl. Duderstadt (2006) S. 230.

6. Erfolgskontrolle

6.1 Messung der Motivationsveränderung

Die Darstellung der Motivationssteigerung in Messwerten stellt sich bei genauerer Betrachtung der Thematik sehr schnell als äußerst schwieriges und umfangreiches Unterfangen dar und stößt vor allem in kleinen Betrieben sehr schnell an die Grenzen des Machbaren. Die Vielzahl der Möglichkeiten in diesem Bereich erlaubt es jedem Betrieb das für seine Ansprüche angemessene Verfahren zu wählen und umzusetzen. Aus Sicht des Autors ist es wichtig, dass ein gewähltes Verfahren für lange Zeit beibehalten wird, da dadurch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse über lange Zeitverläufe aussagekräftiger bleibt. Neben den zahlreichen Möglichkeiten der Motivationsmessung sollen in diesem Kapitel zwei davon näher erklärt werden.

Im Laufe der Zeit haben sich mehrere Verfahren bewährt:

- Arbeitsbeschreibungs-Bogen (ABB) von Neuberger und Allerbeck
- Job Descriptive Index (JDI) von Smith, Kendall & Hulin
- Porter Instrument von Porter
- Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ) von Fischer

Die Problematik dieser Methoden liegt in ihrem Umfang und der teilweisen fehlenden Fachkenntnis bei der Auswertung speziell im Bereich der KMU. So ist der in Deutschland weit verbreitete und stark an den Job Descriptive Index angelehnte Arbeitsbeschreibungs-Bogen im Einsatz. Die Mitarbeiter müssen hier einen Fragenkatalog, der die Bereiche

- Kollegen (8 Fragen)
- Vorgesetzter (13 Fragen)
- Tätigkeit (13 Fragen)
- Arbeitsbedingungen (12 Fragen)
- Organisation/Leistung (14 Fragen)
- Entwicklung (10 Fragen)
- Bezahlung (8 Fragen)

abdeckt, mit 79 Fragen beantworten.⁵⁸

⁵⁸ Vgl. Schlick/Bruder/Luczak (2010), S. 192.

Die Zufriedenheit wird anhand einer vierstufigen Ratingskala mit den Antwortmöglichkeiten „ja“, „eher ja“, „eher nein“ und „nein“ erfasst. Die globale Bewertung der einzelnen Bereiche wird üblicherweise anhand von Smileyabbildungen durchgeführt. Standardmäßig werden 7 Abbildungen angeboten, deren Ausdruck von strahlend, lächelnd über neutral bis traurig und böse reicht (siehe Abbildung 5). Erwähnenswert an dieser Stelle ist weiters, dass mit dem Test nicht nur die Arbeitszufriedenheit insgesamt, sondern auch die allgemeine Lebenszufriedenheit erfasst und ausgewertet wird. Die Wichtigkeit der Arbeitszufriedenheitsbereiche wird über das Konstantsummenverfahren gemessen, um die Trennung von zentralen und peripheren Aspekten zu trennen.⁵⁹

Beispiel des Arbeitsbeschreibungs-Bogens

Meine Bezahlung

Gemeint ist die Höhe Ihrer Bezahlung, die Sie für Ihre Arbeit erhalten (einschliesslich Zulagen, Zuschläge, 13. Monatsgehalt usw.).

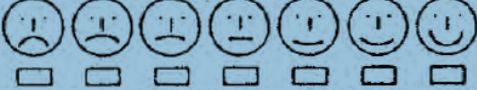
72. schlecht	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
73. fair	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
74. zufriedenstellend	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
75. unangemessen	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
76. ungerecht	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
77. leistungsgerecht	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
78. entspricht meiner Verantwortung	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
79. Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Bezahlung?				

Abbildung 5 Beispiel – Arbeitsbeschreibungs-Bogen⁶⁰

Wie bereits eingangs erwähnt, handelt es sich beim Job Descriptive Index um ein sehr ähnliches Verfahren zur Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit. Bereits der Entwickler des Job Descriptive Index Oswald Neuberger stellte in seinem 1974 veröffentlichten Buch folgende bis heute gültigen Anforderungen an das Verfahren.

⁵⁹ Vgl. Hentze (2005), S. 155.

⁶⁰ Vgl. Universität Paderborn (2007), S. 9.

Das Verfahren soll

- auf niedrigem Niveau der Sprachbeherrschung anwendbar sein.
- nicht aufwändig sein, also wenig Zeit und Geld beanspruchen.
- standardisiert sein, das heißt die Anwendung, Auswertung sowie die Interpretation der Antworten soll nach festgelegten Grundsätzen erfolgen.
- verschiedene Aspekte der Zufriedenheit getrennt erfassen und nicht nur „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“, um eine differenzierte Verwendung zu gestatten.
- verlässlich sein.
- gültig sein.⁶¹

Die Datenerhebung erfolgt ebenso mittels Fragebogen und umspannt die Kategorien

- Mitarbeiter/Kollegen
- Führungsstil
- Arbeit
- Bezahlung
- Beförderung

Die einzelnen Kategorien umfassen im Allgemeinen bis zu 18 verschiedene Fragen. Die Befragten müssen in diesem Test nur ankreuzen, ob sie im jeweiligen Bereich zufrieden sind oder nicht. Die neutrale Antwort „unentschlossen“ ist ebenfalls möglich und birgt die nach heutiger Erkenntnis größte Gefahr der Fehlinterpretation und Verzerrung des Ergebnisses in sich. Schriftliche Kommentare oder ausformulierte Meinungen sind im Test nicht vorgesehen. Bei der Auswertung werden positiv, also zufriedene Antworten wesentlich stärker bewertet als negative oder neutrale Antworten. Die Entwickler dieses Tests begründen diese Vorgehensweise damit, dass Unzufriedene wesentlich häufiger Indifferenzen angeben als die Zufriedenen und deshalb die Skala zwischen positiven und negativen Antworten nicht äquivalent ausgeführt ist.⁶²

⁶¹ Vgl. Neuberger (1974) S. 109.

⁶² Vgl. Hentze (2005), S. 155.

6.2 Auswertung und Analyse betrieblicher Kennzahlen

Die im vorigen Kapitel vorgestellte Methode zur Ermittlung des aktuellen Zustandes der Motivation und deren Änderung in einem betrachteten Zeitraum mittels Umfrage ist eine wirkungsvolle Methode. Aufgrund ihres Arbeitsaufwandes werden diese jedoch nur in größeren Zeitabständen durchgeführt. Um die Motivationsstrategie bewerten und steuern zu können, benötigt der Betrieb laufend Daten. In diesem Kapitel werden Möglichkeiten behandelt, die einen Einblick in den Status Quo der Motivation geben. Voraussetzung bei der Auswahl der nachfolgend vorgestellten Möglichkeiten war die schnelle und arbeitsminimale Ermittlung der Daten, da dadurch die Wahrscheinlichkeit der dauerhaften Pflege und Aktualisierung am größten sein dürfte.

Ein wichtiger Indikator zur Messung der Arbeitszufriedenheit ist die Fluktuationsrate. Sie sollte differenziert ermittelt werden nach Verantwortungsbereichen, Personalkategorien, Altersgruppen, Länge der Betriebszugehörigkeit, Geschlecht und so weiter. Diese Differenzierung ist notwendig, da zum Beispiel der Abgang eines langjährigen Mitarbeiters stärker gewichtet werden muss als der eines erst kürzlich eingetretenen. Des Weiteren ist die Fluktuationsrate periodisch zu ermitteln, um über den Verlauf der Zeitachse Veränderungen beobachten zu können.⁶³ Die Ergebnisse dürfen nicht dazu verleiten, isoliert betrachtet zu betrachten. So ist allgemein bekannt, dass in Zeiten hoher oder steigender Arbeitslosigkeit die Fluktuationsrate von alleine stagniert. Dennoch handelt es sich hier um einen schnell zu ermittelnden Kennwert, der auf jeden Fall aktuell gehalten werden sollte. Die Unterteilung der oben genannten Kategorien in Alter, Geschlecht und so weiter ist für den Betrieb sehr wichtig, da durch diese Vorgehensweise erkannt wird, ob gerade eine bestimmte Kategorie nicht im Betrieb zu halten ist und entsprechende Nachforschungen und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können.

Nach der allgemeinen Formel für die Fluktuation gilt:

$$\text{Fluktuationsquote} = \frac{\text{Zahl der Austritte im Jahr} * 100}{\text{Ø} - \text{Zahl der Beschäftigten}}$$

⁶³ Vgl. Keller (2009), S. 103 f.

Ein weiterer wichtiger und aussagekräftiger Wert, welcher rasch über die vorhandenen Betriebsdaten ermittelt werden kann, ist die Fehlzeitenquote. Die Fehlzeiten unterteilen sich laut Literatur in motivationsbedingte Fehlzeiten (Absentismus), krankheitsbedingte Fehlzeiten und betrieblich bedingte Fehlzeiten wie zum Beispiel Fortbildung, Sonderurlaub und so weiter.⁶⁴

Der Autor ist mit dieser Differenzierung nicht einverstanden, da er der Meinung ist, dass krankheitsbedingte Fehlzeiten in einem gewissen Grad ebenso gewichtet werden sollten wie motivationsbedingte Fehlzeiten. Gerade durch einen hohen Grad an Unzufriedenheit werden Krankheiten oftmals gespielt oder übertrieben, um einen Krankenstand zu erwirken. Ausgenommen werden sollten in diesem Fall nur Krankenhausaufenthalte und schwere, nachweisbare Krankheiten. Wie in Kapitel 5.2 beschrieben, fiel ein Großteil der Krankenstandstage auf Montag und Dienstag. Aus diesem Grund empfiehlt es sich neben dem reinen Zahlenwert der Fehlzeitenquote auch solche Faktoren zu berücksichtigen.

Aufgrund von zahlreichen Großanalysen durch Brayfield & Crockett (1955), Vroom (1964), Herzberg (1959), Porter & Steers (1973) und Nicholson (1976) ist seit langer Zeit bestätigt, dass ein direkter Zusammenhang zwischen Motivation und Fehlzeitenquote besteht.⁶⁵

Nach der allgemeinen Formel für die Fehlzeitenquote gilt:

$$\text{Fehlzeitenquote} = \frac{\text{versäumte Arbeitstage im Jahr} * 100}{\text{mögliche Arbeitstage}}$$

In Kapitel 5.2 wurde eine Reihe von verursachten Kosten aufgezählt. Diese Kosten sind durch das Controlling (soweit im Betrieb vorhanden) getrennt zu erfassen und den Werten der Folgeperioden (Wochen, Monate, Jahre) gegenüberzustellen. Eine Verbesserung der negativen Kostenstruktur in diesen Bereichen gibt einen direkten Rückschluss auf das eingeführte System und ist neben allen anderen Kennwerten ein direkter Gradmesser der positiven Umsetzung, dessen Aussagekraft am höchsten bewertet werden sollte. Die Daten für die Erfassung sind im Betrieb ohnehin vorhanden und müssen für diese Zwecke nicht eigens erhoben werden. Der zeitliche Aufwand ist aus diesem Grund nicht nennenswert. Der größte

⁶⁴ Vgl. Keller (2009), S. 99.

⁶⁵ Vgl. Mertel (2006), S. 34.

Aufwand (einmalig) ist die Einarbeitung zumindest des vergangenen Jahres, um einen direkten Vergleich zu erhalten.

Beispiel des Datenvergleichs im Bereich Werkzeugverlust

Kalenderwoche	2008	2009	2010
1	1.100,--	800,--	650,--
2	700,--	500,--	485,--
3	850,--	550,--	800,--
4	1.250,--	650,--	200,--
...			

Tabelle 13 Datenvergleich: Werkzeugverlust

Je nach verfügbaren Ressourcen kann eine derartige Aufstellung detaillierter gegliedert werden, um den Aussagewert noch weiter zu erhöhen. So könnte zum Beispiel der Verlust direkt nach Arbeitern erfasst werden. Mit einem derartigen Vorgehen steigt der Arbeitsaufwand jedoch enorm und es muss abgewogen werden, wie weit die Aufgliederung der Daten sinnvoll ist.

Neben den genannten Verfahren können die Auswirkungen einer Motivationsveränderung im Betrieb auch durch finanzwirtschaftliche Kennzahlen ausgedrückt werden. Dieses Repertoire bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten wie zum Beispiel die Rentabilität in ihren verschiedenen Ausführungsformen, den Return-on-Investment, den Cashflow, die Deckungsbeitragsrechnung und viele mehr.

Bei all diesen Kennzahlen besteht jedoch wieder das Problem der Interpretation. Es müssen viele Parameter berücksichtigt werden, die mit den Motivationsmaßnahmen nicht einhergehen. So kann zum Beispiel die Abwanderung von Kunden aus nicht betrieblichem Verschulden die Quartalszahlen negativ beeinflussen. Eine Nichtberücksichtigung eines solchen Ereignisses würde zu Fehlinterpretationen mit möglichen, nicht notwendigen oder sogar schädigenden Veränderungen/Maßnahmen führen. Aufgrund der detaillierten Beschreibung der Kennzahlen in der Literatur sollen sie in dieser Arbeit nicht weiter erwähnt werden.

7. Zusammenfassung

Mit den einführenden Kapiteln der vorliegenden Arbeit wurden die derzeit vorherrschende Situation rund um das Thema Mitarbeitermotivation und die Auswirkungen auf die Wirtschaft dargestellt. Die sicherlich als relevant zu bewertenden, vorliegenden Daten bestätigen, dass diese Thematik zwar viel diskutiert und dokumentiert wird, aber keinesfalls gelebt wird. Die derzeitigen Systeme verfehlen ihre Wirkung, werden überhaupt nicht, nur teilweise oder falsch ausgelegt, eingesetzt. Die Folgen sind geringe bis keine Bindung der Arbeiter an das Unternehmen mit negativen Auswirkungen für Betrieb und Wirtschaft in nicht mehr abschätzbaren Milliardenbeträgen. Weitere Folgen sind hohe Fluktuationsraten, Fehlzeiten, Arbeitsfehler, Know-How-Verlust und vieles mehr mit existenzgefährdenden Auswirkungen für die Betriebe.

Das im Zuge dieser Arbeit vorgestellte Motivationsmodell nach dem Erfahrungspunktesystem zeigt eine Möglichkeit, wie Mitarbeiter langfristig motiviert werden können und sich vom Betrieb anerkannt und geschätzt fühlen. Das Modell verlangt dem Betrieb in seiner Ausführung viel ab, sowohl in arbeitstechnischer als auch in finanzieller Hinsicht. Die individuelle Gestaltungsmöglichkeit, auf die bei der Erstellung dieses Modells sehr großer Wert gelegt wurde, ermöglicht es, dass es für jeden Betrieb in Bezug auf Aufwand und Kosten angepasst werden kann. Trotz all dieser Aufwendungen wird das Modell alleine nicht die erwünschte Wendung bringen. Um das System erfolgreich einzuführen und zu betreiben, ist ein fundamentales Umdenken der gesamten Belegschaft von der untersten bis zur obersten Stelle notwendig. Des Weiteren ist vor Einführung des Erfahrungspunktemodells eine funktionierende Basis im Betrieb zu schaffen. Der Weg dahin wurde in dieser Arbeit ausführlich behandelt.

Durch fehlende empirische Versuche ist es nicht möglich die Praxistauglichkeit des Systems zu bewerten oder zu beweisen. Eine Gegenüberstellung mit dem als ähnlich anzusehenden und praxiserprobten Cafeteria-System wurde durchgeführt und zeigt eine positivere Wertung zugunsten des Erfahrungspunktemodells. Aufgrund des ausführlichen Studiums dieser Thematik und in Abwägung der Vor- und Nachteile bestehender Modelle sowie der derzeitigen Ausgangssituation aus Arbeitnehmersicht kann davon ausgegangen werden, dass dieses Modell erfolgreich

in einem Betrieb angewendet werden kann, vorausgesetzt die Mindestanforderungen werden erfüllt.

Neben der Vorstellung des Erfahrungspunktemodelles war es dem Autor ein großes Anliegen ein Bewusstsein und Verständnis für diese in ihrer Wichtigkeit unterschätzte Thematik zu vermitteln. Die vorliegenden Daten und Fakten sind in dieser komprimierten und verständlichen Form in keinem Lehrbuch oder Ratgeber zu finden. Die erfolgreiche Anwendung eines von den Mitarbeitern akzeptierten und fair empfundenen Motivationssystems kann dem Betrieb einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, der auf den heute stark umkämpften Märkten zukunftsentscheidend sein kann.

Getreu dem Motto der Höheren Technischen Bundeslehranstalt in Vöcklabruck

„Voneinander – Füreinander – Miteinander“

hofft der Autor, in einer Zeit, in der Arbeiter Wertschätzung und eine erfüllende und anerkennende Arbeit suchen, einen Weg geschaffen und aufgezeigt zu haben, um dies zu erreichen, denn das höchste Gut im Besitz eines Unternehmens ist und bleibt sein Mitarbeiter.

Literaturverzeichnis

Duderstadt, Stefan, Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling, 1. Auflage, Deutsche Universitäts-Verlag, 2006

Heckhausen, Jutta/Heinz, Motivation und Handeln, 4. Auflage, Springer Verlag, 2010

Hentze/Graf/Kammel/Lindert, Personalführungslehre, 4. Auflage, Haupt, 2005

Holz, Melanie / Da-Cruz, Patrick, Demografischer Wandel im Unternehmen – Herausforderung für die strategische Personalplanung, 1. Auflage, Gabler, 2007

Keller, Manfred, Fachlexikon für das Human Resource Management, 1. Auflage, PRAXIUM Verlag, 2009

Linde, Heyde, Psychologie für Führungskräfte, 2. Auflage, Haufe Verlag, 2007

McGREGOR, Douglas, Der Mensch im Unternehmen, 1. Auflage, Econ Verlag, 1970

Neuberger, Oswald, Messung der Arbeitszufriedenheit, 1. Auflage, Kohlhammer, 1974

Oliver, Wilhelm, Motivation und Führung von Mitarbeitern – Personalführung in Zeiten des Wertewandels, 1. Auflage, Diplomica, 2010

Paul, Joachim, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1. Auflage, Gabler, 2007

Schlick/Bruder/Luczak, Arbeitswissenschaft, 3. Auflage, Springer, 2010

Sprenger, Reinhard, Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse, 19. Auflage, Campus, 2010

Töpfer, Armin, Betriebswirtschaftslehre – Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, 2. Auflage, Springer, 2007

Voegele, Arno, Konstruktions- und Entwicklungsmanagement, 2. Auflage, Verlag moderne Industrie, 1999

Wöhe, Günter, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage, Vahlen, 2008

Dissertation

Mertel, Barbara, Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, 2006

Papers

EU-Kommission: Die neue KMU-Definition, Benutzerhandbuch und Mustererklärung, Ausgabe 2006

Universität Paderborn, Fakultät für KW, Gruppen und Teams in Organisation – Messung des Teamklimas, 2007

Internet

Entgeltoptimierung,

URL: <http://www.entgeltoptimierung24.de/>, verfügbar am 27.03.2011

GALLUP – Marktforschungsinstitut, URL:

<http://eu.gallup.com/berlin/141002/gallup-engagement-index-2009-nur-prozent-der-beschaeftigten-deutschland-setzen-si.aspx>, verfügbar am 18.02.2011

HAUFE, Personalmagazin: URL:

<http://www.haufe.de/personal/newsDetails?newsID=1293529995.99>, verfügbar am 23.02.2011

MERCER, URL:

<http://www.mercer.de/summary.htm?siteLanguage=1000&idContent=1295580>, verfügbar am 21.02.2011

na-Presseportal, URL:

http://www.presseportal.de/pm/28301/1187717/ifak_gmbh_co, verfügbar am 18.02.2011

Statistisches Bundesamt Deutschland, URL:

http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2009/07/PD09_251_12631,templateId=renderPrint.psml, verfügbar am 02.03.2011

Universität Hamburg, URL: [ftp://hermes.unibw-](ftp://hermes.unibw-hamburg.de/werkstatt/berichte/bericht01.pdf)

[hamburg.de/werkstatt/berichte/bericht01.pdf](ftp://hermes.unibw-hamburg.de/werkstatt/berichte/bericht01.pdf), verfügbar am 26.02.2011

ValueNet Group – Cafeteria-Systeme,

URL: <http://cafeteria-system-verguetung.de/>, verfügbar am 25.03.2011

URL: <http://blog.valuenet.ag/steuerfreie-gehaltsbestandteile/>, verfügbar am 27.03.2011

Welt Online,

URL: <http://www.welt.de/finanzen/verbraucher/article3258186/So-holen-Sie-das-Maximum-aus-Ihrem-Gehalt.html>, verfügbar am 27.03.2011

X

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Laakirchen, 18.07.2011

Ort, Datum

Ing. Michael Stöglehner

Unterschrift